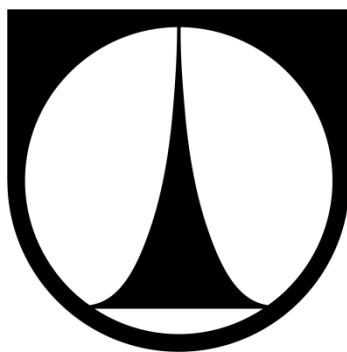


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Jaroslava Jenčíková**

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **B 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Analýza podnikatelské strategie České pošty, s.p. jako distributora  
vybraných pojistných produktů**

**The Analysis Business Strategy of the Company Česká pošta s.p.  
as the Distributor of Selected Insurance Product**

DP – EF – KPO – 2013 – 09  
Bc. Jaroslava Jenčíková

Vedoucí práce: Bc. Ing. Karina Mužáková, Ph.D.; katedra pojišťovnictví  
Konzultant: Ing. Lenka Šlechtová, Česká pošta, s.p.

Počet stran: 87 Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Jaroslava Jenčíková

## **Poděkování**

Děkuji Bc. Ing. Karině Mužákové, Ph.D., pod jejímž vedením byla diplomová práce vypracována, za přínosné připomínky, inspiraci a rady, spolupráci, excelentní odborné vedení a konzultace při vytváření diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá rozsáhlým procesem strategického řízení podniku nejdříve v teoretické rovině a následně předkládá analýzu současné podnikatelské strategie České pošty, s.p. Právě podnikatelská strategie České pošty, s.p. doznala v roce 2013 velkých změn, jelikož ji ovlivnil fakt, že vstoupila v platnost novelizace Zákona o poštovních službách a tím došlo k demonopolizaci poštovního trhu v ČR (k jeho liberalizaci). Hlavním cílem práce je analýza podnikatelské strategie České pošty, s.p. jako distributora vybraných pojistných produktů. Práce je tedy také zaměřena do problematiky produktů pojištění. Analyzuje jednotlivé pojistné produkty, které se staly nedílnou součástí produktového portfolia podniku a taktéž života každého občana.

## **Klíčová slova**

Strategie, strategické řízení, marketing, pojištění.

## **Annotation**

This thesis deals with extensive process of strategical management of the enterprise firstly in theoretical level and afterwards presents the analysis of current business strategy of Czech post, enterprise. Especially business strategy of Czech post, enterprise detected in year 2013 big changes, because the amendment of the Law about post services come into force and this caused demonopolization of post market in Czech republic (his liberalization). The main goal of this thesis is the analysis of business strategy of Czech post, enterprise as a distributor of chosen insurance products. The thesis is focused as well to the issues of insurance products. It analyses particular insurance products, which became inseparable part of product portfolio of the enterprise and the live of every citizen as well.

## **Key Words**

Strategy, strategical management, marketing, instance.

# Obsah

<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>13</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>14</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>15</b>
<b>1. ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 PRVKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 POSLÁNÍ FIRMY .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 STRATEGICKÉ CÍLE .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 STRATEGIE .....</b>	<b>20</b>
1.5.1 Hierarchie firemních strategií .....	21
1.5.2 Strategické obchodní jednotky .....	22
1.5.3 Marketingová strategie .....	23
1.5.4 Komunikační strategie .....	24
<b>2. STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Analýza obecného okolí podniku .....	25
2.1.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku .....	26
<b>2.2 ANALÝZA INTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Marketingové distribuční kanály.....	27
2.2.2 Faktory pracovních zdrojů .....	28
2.2.3 Analýza finančních zpráv a údajů .....	29
2.2.4 Hodnotový řetězec .....	29
2.2.5 Další modely analýzy vnitřního prostředí organizace.....	31
<b>2.3 DALŠÍ NÁSTROJE ANALÝZY ORGANIZACE .....</b>	<b>32</b>

<b>3. FORMULACE STRATEGIE .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 MODEL Y PODNIKOVÉ STRATEGIE PODLE MILESE A SNOWA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 MODEL Y ZÁKLADNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE PORTERA.....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech (overall cost leadership) .....	35
3.2.2 Strategie diferenciacce (Differentiation).....	35
3.2.3 Strategie zaměření, koncentrace (Focus) .....	36
<b>3.3 INTERAKTIVNÍ STRATEGIE DLE MILLERA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 ALTERNATIVNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>36</b>
3.4.1 Strategie stability.....	37
3.4.2 Strategie růstu a Ansoffova matice .....	37
3.4.3 Strategie ústupu nebo snižování výdajů .....	38
<b>4. VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>40</b>
<b>5. IMPLEMENTACE STRATEGIE .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 STRATEGICKÉ VŮDCOVSTVÍ .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....</b>	<b>43</b>
<b>5.4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE.....</b>	<b>43</b>
<b>5.5 STRATEGICKÝ PLÁN .....</b>	<b>44</b>
<b>5.6 INFORMAČNÍ SYSTÉM A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZMĚN .....</b>	<b>45</b>
<b>5.7 HODNOCENÍ A KONTROLA STRATEGIE.....</b>	<b>46</b>
<b>6. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE.....</b>	<b>47</b>
<b>7. STRATEGIE ČP .....</b>	<b>48</b>
<b>7.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE ČESKÁ POŠTA, S.P. ....</b>	<b>48</b>
<b>7.2 STRATEGIE V PODMÍNKÁCH ČP .....</b>	<b>52</b>
7.2.1 Strategická analýza v podmínkách ČP .....	55
7.2.2 SWOT analýza ČP .....	57
7.2.3 Výběr podnikatelské strategie .....	58



7.2.4 CSR v rámci ČP .....	62
<b>7.3 EKONOMICKÁ ROVINA.....</b>	<b>62</b>
<b>7.4 SOCIÁLNÍ ROVINA .....</b>	<b>63</b>
<b>7.5 ENVIRONMENTÁLNÍ ROVINA .....</b>	<b>64</b>
<b>8. KATEGORIE POJIŠTĚNÍ, POJIŠŤOVNICTVÍ.....</b>	<b>65</b>
8.1 POJISTNÝ TRH V ČR.....	65
8.2 LEGISLATIVA V POJIŠŤOVNICTVÍ .....	66
8.3 DRUHY POJIŠTĚNÍ .....	67
8.4 SOUČASNÝ PENZIJNÍ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE .....	68
<b>9. PODNIKATELSKÁ STRATEGIE ČESKÉ POŠTY, S.P. V DISTRIBUCI POJISTNÝCH PRODUKTŮ .....</b>	<b>70</b>
9.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ČP.....	70
9.2 ALIANČNÍ PARTNEŘI .....	72
9.2.1 Pojistné produkty PVZP .....	72
9.2.2 Pojistné produkty ZP MV ČR.....	73
9.2.3 Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny a.s. ....	73
9.2.4 Pojistné produkty ČPOJ .....	73
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
CITOVANÉ ZDROJE.....	83
BIBLIOGRAFIE.....	85
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>87</b>
<b>PŘÍLOHA A VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU ČESKÉ POŠTY, S.P. ....</b>	<b>I</b>
<b>PŘÍLOHA B ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČESKÉ POŠTY, S.P.....</b>	<b>V</b>

# Seznam zkratk

AP	alianční partner
CSR	společenská odpovědnost podniku
ČP	Česká pošta, s.p.
ČPO	Česká pojišťovna a.s.
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
GDP	hrubý domácí produkt ( <i>Gross Domestic Product</i> )
IS	informační systém
SBU	strategická obchodní jednotka
UPS	univerzální poštovní služba

# Seznam tabulek

<b>TABULKA 1: SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>33</b>
<b>TABULKA 2: SWOT ANALÝZA ČP .....</b>	<b>57</b>
<b>TABULKA 3: DÍLČÍ STRATEGICKÉ PLÁNY .....</b>	<b>59</b>
<b>TABULKA 4: MOŽNÉ VARIANTY SJEDNÁNÍ DIAMANT EXPRES .....</b>	<b>74</b>
<b>TABULKA 5: POJISTNÁ RIZIKA SLUNÍČKO PLUS.....</b>	<b>75</b>
<b>TABULKA 6: POJISTNÉ BALÍČKY .....</b>	<b>78</b>

# Seznam obrázků

<b>OBRÁZEK 1: ÚROVNĚ MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ .....</b>	<b>16</b>
<b>OBRÁZEK 2: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ JAKO NEPŘETRŽITÝ PROCES .....</b>	<b>18</b>
<b>OBRÁZEK 3: NEJVÝZNAMNĚJŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU CÍLŮ PODNIKU .....</b>	<b>19</b>
<b>OBRÁZEK 4: MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>23</b>
<b>OBRÁZEK 5: PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>26</b>
<b>OBRÁZEK 6: MARKETINGOVÉ STRATEGIE (ZÁKAZNÍK).....</b>	<b>28</b>
<b>OBRÁZEK 7: HODNOTOVÝ ŘETĚZEC FIRMY .....</b>	<b>30</b>
<b>OBRÁZEK 8: PORTEROVY KONKURENČNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>35</b>
<b>OBRÁZEK 9: ANSOFFOVA MATICE .....</b>	<b>37</b>
<b>OBRÁZEK 10: HUSTOTA POBOČKOVÉ SÍTĚ EVROPSKÝCH POŠTOVNÍCH OPERÁTORŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>OBRÁZEK 11: VZÁJEMNÁ SPOLUPRÁCE MEZI ČP A BCG.....</b>	<b>52</b>
<b>OBRÁZEK 12: ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>53</b>
<b>OBRÁZEK 13: RŮST HDP V LETECH 2007 – 2011.....</b>	<b>54</b>
<b>OBRÁZEK 14: SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ K DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ NÁKLADOVÉ POZICE .....</b>	<b>60</b>
<b>OBRÁZEK 15: CENOVÁ DIFERENCIACE .....</b>	<b>61</b>
<b>OBRÁZEK 16: PŘÍRŮSTKOVÉ CF CELKEM.....</b>	<b>61</b>

# Úvod

Tato diplomová práce (dále jen DP) je krátkým nahlédnutím do rozsáhlého a složitého procesu strategického řízení, nejdříve v teoretické rovině a následně v rámci organizace Česká pošta, s.p. (dále jen ČP). Cílem je nastínit proces strategického řízení vně organizace ČP, která 1. 1. 2013 důsledkem novelizace zákona o poštovních službách č. 29/2000 Sb. ztratila své monopolní postavení v segmentu listovních zásilek do 50 g a v dnešní době operuje již na zcela konkurenčním poštovním trhu. Z důvodu ochrany citlivých dat a know-how ČP nejsou v určitých pasážích DP použity konkrétní údaje, týkající se strategického řízení, analýz a výstupů.

Celková práce je rozdělena do jednotlivých kapitol, které jsou zaměřené na určitou pasáž strategického řízení. Jednotlivé dílčí cíle DP jsou zaměřeny na představení ČP, jakožto provozovatele univerzálních služeb, na uvedení do problematiky strategického managementu, kde je vysvětlen celý proces strategického řízení, od zaznamenání potřeby změny až po implementaci strategie a její následnou kontrolu. Poslední část DP je věnována strategii ČP v oblasti distribuce pojistných produktů.

Pro splnění hlavního cíle pomocí cílů dílčích byly použity zejména následující metody vědecké práce: rešerše literatury, dedukce, komparativní analýza a syntéza dílčích poznatků.

Problematicke podnikových strategií se v posledních letech věnuje celá řada autorů, jelikož proces strategického řízení a rozhodování se stále více stává existenční podmínkou podniků a organizací. Nejvíce se tomuto tématu věnovali Johnson (2000), Mallya (2007), Charvát (2007), ze zahraniční literatury je vhodné zde zmínit Hitt, Ireland, Hoskisson (2010), Thompson (2010). Tomuto tématu se věnuje i celá řada světových autorů a to v rámci publikování odborných článků, které jsou např. dostupné z databáze ProQuest. Mezi nejznámější autory lze řadit M. E. Portera, dále I. H. Ansoffa, a H. Mintzebrga. Nutno zdůraznit, že v současné době existuje celá řada autorů, kteří právě navázali ve svých pracích na články výše uvedených autorů – lze zmínit např. Stonehouse, Snowdon (2007), dále Ormanidhi a Stringa (2008), aj.

# 1. Úvod do strategického managementu

V dnešní době se stále více firem a organizací potýká s nutností osvojení si a implementace vhodné strategie, jelikož, jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 3), podle odhadů odborníků rozhodování strategického managementu ovlivňuje úspěšnost a prosperitu podniku až z 80 %.

Tato nutnost zakomponovat strategii do řízení organizace vyplynula z rozsáhlých změn, kterými od poloviny 20. století procházejí veškeré podnikatelské subjekty ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. Mezi hlavní faktory těchto změn lze zařadit zejména globalizaci trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví a také vliv státu a nadnárodních celků (Zuzák, 2011).

## 1.1 Strategický management

Proces řízení uvnitř každého podniku probíhá obvykle v horizontu třech úrovní: operativní řízení – taktické řízení – strategické řízení, které na sebe hierarchicky navazují, viz obrázek 1. Jednotlivé stupně se od sebe navzájem liší především v časových horizontech realizace, v charakteru potřebných informací, jsou odlišné z hlediska míry kompetencí a odpovědností.



**Obrázek 1: Úrovně manažerského řízení a rozhodování**

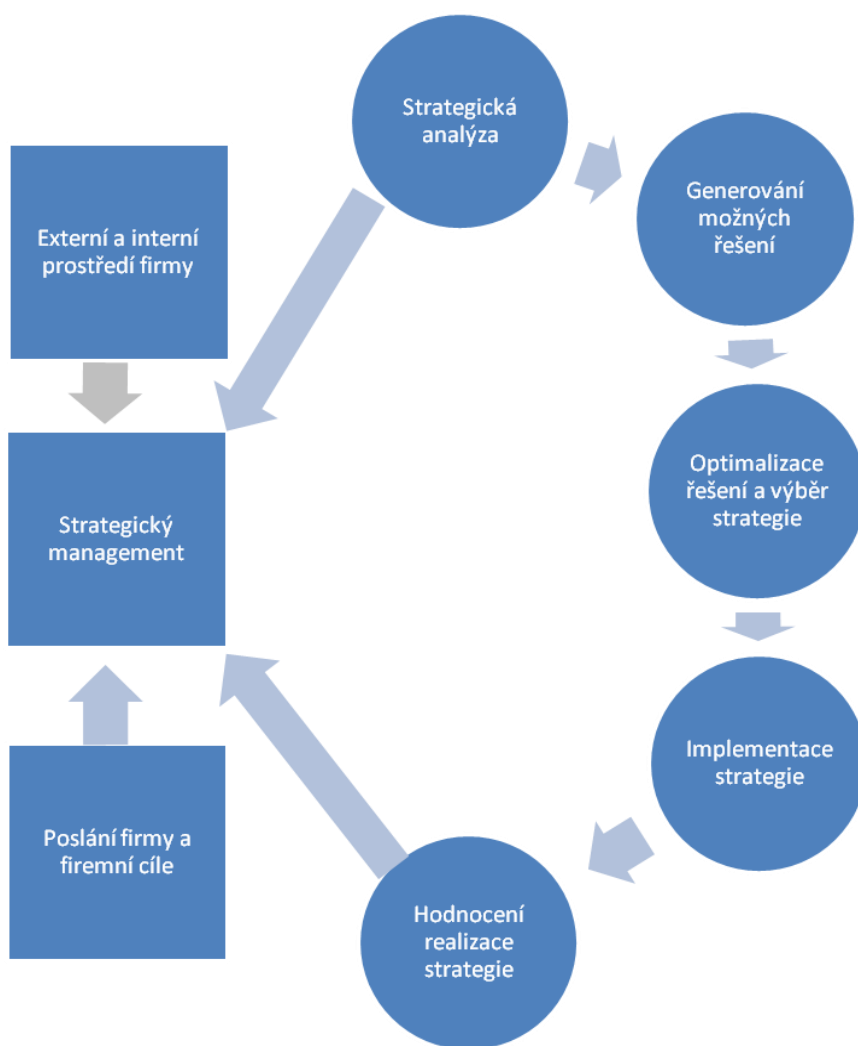
Zdroj: (Košťan a Šuleř, 2002, s. 2)

Strategické řízení neboli strategický management je soustava činností prováděná top managementem, s cílem dosažení stanovených podnikových cílů prostřednictvím zvolené strategie a při využití všech zdrojů podniku. Vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, udává jasné **cíle** a směr vývoje firmy, napomáhá zvyšovat kvalitu managementu a přispívá ke zlepšení komunikace uvnitř firmy samotné. Strategické řízení vytváří konkurenční výhodu, která vede k vítězství.

Strategický management velmi významně přesahuje rámec operačního managementu a současně pracuje s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a stavů. S tím také souvisí vysoký stupeň zátěže na manažery, kteří by měli bravurně ovládat aspekty managementu: analýza a plánování, realizace úkolu, vedení lidí, kontrolování a rozhodování. Výsledkem činnosti manažera by pak mělo být vytvoření takového systému, který by plně vyhovoval a naplňoval očekávání investorů a zákazníků lépe než přítomná konkurence (Johnson a Scholes, 2000).

## **1.2 Prvky strategického řízení**

Strategické řízení lze chápat jako nekončící posloupnost na sebe navzájem navazujících kroků, od vymezení poslání firmy, přes vytyčení jejích cílů, provedení strategické analýzy, formulování přijatelných variant strategií, výběr a implementace vhodných strategií a kontrolou a korekcemi zavedené strategie konče. Tento koloběh jednotlivých elementů je znázorněn na obrázku 2.



**Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**

Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 7)

### 1.3 Poslání firmy

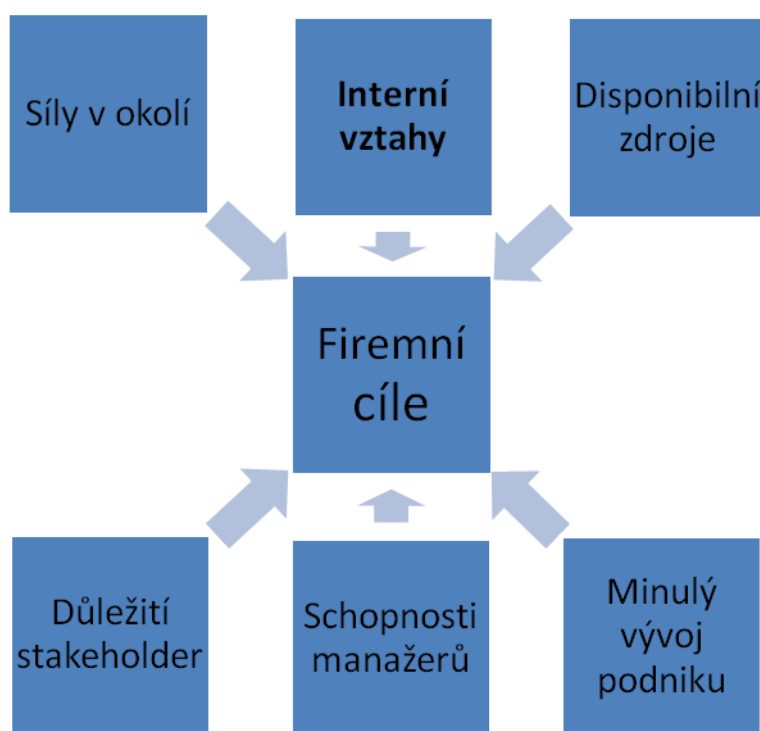
Velmi důležitým elementárním prvkem strategického managementu je poslání neboli mise firmy. Dá se říci, že se jedná o představu jejich zakladatelů, jaká by firma měla být, jaké zákazníky by měla oslovovat, jaké výrobky či služby nabízet, na jakém trhu by chtěla zaujmout své místo. Poslání vyjadřuje hlavní strategický záměr vlastníků a top managementu, deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti, vyjadřuje a indikuje v sobě vzorec chování pro zaměstnance i vrcholové vedení. U některých firem je tato mise zpracována do firemních zásad či elementárních firemních hodnot (Keřkovský a Vykypěl, 2006).



## 1.4 Strategické cíle

Cíl je jasná představa, které chce firma svojí činností a svými aktivitami dosáhnout. Tvoří podstatu strategie a základ pro hodnocení výsledků. Každý podnik, organizace, firma má svůj cíl a je dokázáno, že firmy si stanovují i více cílů najednou. Přestože tyto cíle mohou být nejrůznějšího charakteru, od maximalizace zisku přes např. poskytování služeb vysoké kvality, vždy tyto cíle by měly mít pět vlastností, které se souhrnně označují **SMART**: S – stimulující, M – měřitelné, A – akceptovatelné, R – dosažitelné, T – určené v čase.

Při vytyčování strategických cílů je management ovlivňován řadou faktorů. Ty nejdůležitější, s největším vlivem, jsou znázorněny na obrázku 3.



**Obrázek 3: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku**

Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl; 2006, s. 13)

Při definování cílů je vhodné postupovat od formulace obecných cílů, přes formulaci cílů specifických až po stanovení priorit významnosti cílů. K tomu účelu se používají různé metody, mezi velmi častou se řadí metoda stromu významnosti.

Tak jak se průběžně mění a přetváří podnikatelské i společenské prostředí, je nutné již jednou stanovené cíle korigovat a přizpůsobovat. Mezi skutečnosti, které vyvolávají potřebu změnit cíle, patří např. změna aspirační úrovně řídicích pracovníků, výraznější změny

podnikatelského prostředí (politické vlivy, makroekonomická situace státu apod.), citelné změny v poptávce zákazníků či potřeba přizpůsobit se stadiu životního cyklu výrobku a trhů. Obdobnými změnami cílů je třeba také reagovat na vývojová stadia trhu, který postupně prochází fázemi zavedení, růstu, zralosti, saturace a poklesu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

## 1.5 Strategie

Bezprostředně za procesem vytyčení cílů podniku je formulována **strategie** jako odpověď na otázku, jakým způsobem je možné vytyčených cílů dosáhnout. Strategie je cestou k dosažení stanovených cílů. Jedna z mnoha verzí definic strategie říká, že: *„Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.“* (Johnson a Scholes, 2000, s. 10).

Pro proces tvorby strategie je bezpodmínečně nutné získat veškeré pracovníky stávajícího vrcholového managementu, kteří by měli svoji práci, veškerou pracovní sílu a elán vkládat do tvorby, přijímání a implementace strategických rozhodnutí, zabezpečující dlouhodobou prosperitu a schopnost realizovat svoje výrobky a služby na trhu. Při hledání vhodných strategií, které dopomohou firmě k dosažení stanovených cílů, je potřebné posoudit, zda jsou přítomny veškeré potřebné zdroje, od materiálních, finančních až po zdroje lidské. Pro úspěšnost celého složitého procesu strategie je principiálně nutné splnit několik dalších podmínek, např. zapojení a stimulace všech zaměstnanců, podpora vrcholového managementu, proaktivnost, flexibilita, zavedení řízení kvality atd. (Mallya, 2007).

Johnson a Scholes (2000) uvádějí následujících osm základních charakteristik (atributů) strategie a strategického rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.

5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu.

Stakeholders jsou jednotlivci nebo skupiny, které disponují strategickým vlivem na vize, mise, dosažené výsledky firem a svými nároky mohou mít zásadní význam pro existenci organizace (Hitt, Ireland a Hoskisson, 2010).

Je potřebné si uvědomit, že strategie je zaměřena na dlouhodobý směr organizace, přesto je žádoucí, aby výrazné a rozsáhlé změny strategie neprobíhaly velmi často. Nadmíru účinné jsou inkrementální strategie, které v podstatě kopírují rychlost změn okolního prostředí. V případě výrazného odchýlení či výrazného poklesu výkonnosti organizace, je vhodný čas na implementaci transformační přeměny (Johnson a Scholes, 2000).

### **1.5.1 Hierarchie firemních strategií**

V návaznosti na různé stupně řízení, které zde již byly uvedeny, jsou rozlišovány i různé úrovně strategií:

- podnikatelská strategie – strategie na společenské úrovni;
- podniková (corporate) strategie – vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, strategie celkového podniku;
- obchodní (business) strategie – strategie pro jednotlivé strategické obchodní jednotky podniku;
- operativní (funkční) strategie – nejnižší stupeň, strategie pro specifické funkce uvnitř podniku.

Tyto elementární strategie na sebe navzájem navazují a při jejich formulaci by měl být zachován postup směrem „top – down“. Zpětná vazba, postup „bottom – up“, je uplatňována při rozpracování nadřazených strategických cílů na nižších úrovních.

### 1.5.2 Strategické obchodní jednotky

Firmy často oslovují různorodé skupiny zákazníků, vyrábí více výrobků, vstupují na více trhů. Pro efektivnější a účinnější stanovení strategie se mimo rámec organizační struktury podniku definují strategické obchodní jednotky (dále jen SBU) (Thompson a Martin, 2010).

Vymezení těchto SBU může v zásadě probíhat čtyřmi přístupy:

1. **Organizační** vymezení, dle kterého SBU kopírují dané organizační uspořádání firmy a odpovídající business strategie je strategií určitého organizačního celku.
2. **Strategicko-marketingové** vymezení, pro které je rozhodujícím činitelem dosažení strategických cílů. V rámci tohoto vymezení je vhodné používat maticové organizační struktury.
3. **Projektové** vymezení, které kopíruje realizaci určitého projektu
4. **Kombinace** předchozích způsobů.

Vymezení uvedených SBU je potřebné pro vypracování účinných konkurenčních strategií pro každou jednotlivou SBU zvlášť s ohledem na její specifické charakteristiky. Důsledkem tohoto požadavku každá globální strategie se dělí na několik dílčích strategií a to především:

- strategie cenová,
- strategie výrobková,
- strategie finanční,
- strategie personální,
- strategie marketingu,

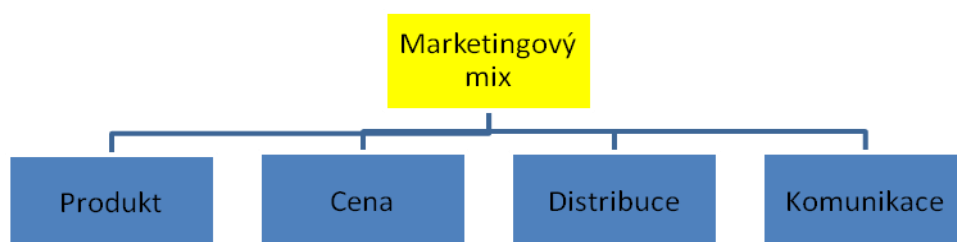
- strategie komunikační.

### 1.5.3 Marketingová strategie

Na marketingovou strategii je možné nahlížet jako na dlouhodobou komplexní činnost podniku v oblasti marketingu, jejímž smyslem je splnění dvou základních atributů: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji při zachování primární podmínky návaznosti na vrcholovou strategii podniku.

V současné době, kdy se prohlubuje členitost trhu, různorodost nároků, požadavků a potřeb zákazníků, je pro podnik existenčně nutné provést segmentaci trhu, target marketing (cílový marketing). Cílem segmentace je rozdělení trhu na relativně odlišně se projevující skupiny zákazníků podle různých segmentačních hledisek (pohlaví, povolání, sociální třída, region, podíl spotřebitelů na zisku podniku, atd.). Smyslem segmentace je rychlejší reakce na překotně se měnící požadavky trhu, přizpůsobování produktů, cen, distribuce a komunikace těmto dílčím skupinám zákazníků (Tomek, 1992).

Předcházející vyjmenované prvky: výrobek, cena, distribuce a komunikace jsou základní elementy marketingového mixu (obrázek 4), označovaného pojmem 4P, sloužícího jako nástroje marketingových strategií.



**Obrázek 4: Marketingový mix**

Zdroj: vlastní zpracování z (Kotler, 2000)

#### **1.5.4 Komunikační strategie**

Komunikační strategie sehrává v rámci veškerých aktivit ČP nezastupitelnou roli.

Prvky interní komunikace: vnitrofiremní časopis, vnitřní informační systém (intranet), porady, setkání s nadřízenými, firemní akce.

Funkce interní komunikace: informační, řídicí, motivační, konzultační, vůdcovská, společenská (Horáková, 2000).

## 2. Strategická analýza

Hlavním cílem strategické analýzy je pochopit význam strategie v organizaci, identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré faktory ovlivňující celkový chod organizace, zdroje, kvalifikace a reálné možnosti. Tento krok je fundamentem pro posouzení vhodnosti současné strategie, její zachování nebo implementace strategie nové (Johnson a Scholes, 2000).

Prostředí, v němž firma podniká, má zásadní vliv na její úspěšnost a prosperitu. Na jedné straně může vytvářet nové podnikatelské možnosti, ale na straně druhé může existenci firmy velmi výrazně ohrozit. Z tohoto důvodu je nutné před započítím prací na strategii, provést důslednou analýzu současné situace zaměřenou na: 1. Analýzu vnějšího prostředí firmy, 2. Analýzu interního prostředí, přesně v tomto uvedeném pořadí.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Okolí podniku, které má vlivný dopad na veškeré aktivity podniku, lze rozdělit do dvou rovin, na **obecné okolí** a **oborové (konkurenční) okolí**.

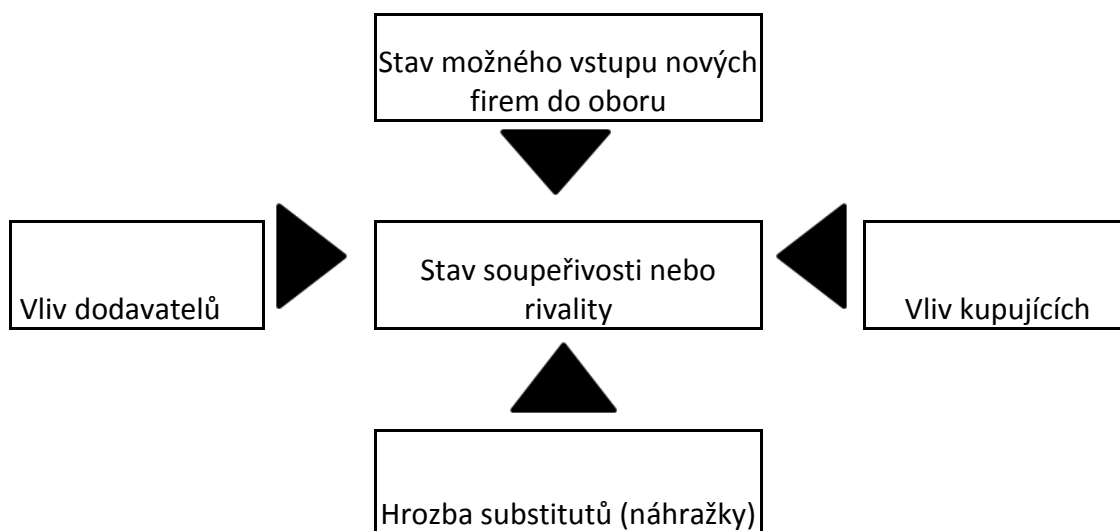
#### 2.1.1 Analýza obecného okolí podniku

V rámci analýzy obecného okolí je zkoumán nejenom vliv domácího okolí, ale taktéž i vliv okolí mezinárodního. Právě události a změny na mezinárodních trzích a činnosti zahraničních firem mohou mít nemalý vliv na činnost domácích podniků.

Často využívaným nástrojem analýzy domácího okolí je metoda PEST (počáteční písmena čtyř hlavních faktorů prostředí – Political, Economic, Social, Technological), zahrnující analýzu pouze takových trendů, které mají vliv na činnost podniku.

### 2.1.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku

Oborové okolí podniku je tvořeno konkurenty, dodavateli a samostatnými zákazníky. Vhodným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (obrázek 4), jehož principem je ovlivňování pozice firmy působením pěti základních činitelů. Mezi tyto činitele náleží: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba nových konkurentů, hrozba substituce a rivalita firem již působících na trhu.



**Obrázek 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

Zdroj: vlastní zpracování z (Porter, 1980, s. 4)

**Sektor zákazníků** – zde je nejdůležitější úkolem správně identifikovat, kdo jsou zákazníci podniku, jaká mají očekávání a představy, a kdo jsou potenciální zákazníci podniku. U současných zákazníků, kteří jsou na základě rozdílných faktorů rozčleněni na spotřebitele, velkoobchod a průmysl a instituce, velký vliv hrají demografické a geografické faktory.

**Sektor dodavatelů** – v tomto sektoru se podrobuje analýze dostupnost, náklady všech potřebných vstupů a pravidelnost dodávek. Velkou úlohu sehrává vyjednávací síla dodavatele a odběratele.

**Hrozba náhražek** – náhražkou neboli substitutem je takový výrobek či služba, které jsou svými vlastnostmi velice blízké výrobku a dokáží jej plně nahradit. Tato hrozba je tím větší, čím kvalitnější a levnější jsou tyto náhražky. Z tohoto důvodu je velice nutné a žádoucí zabývat se možností výskytu substitutů, jejich cenou, atraktivností, kvalitou atd.



**Sektor konkurentů** – zde je podrobena analýze rentabilita odvětví, vývoj a směr konkurence a především možný vstup nových konkurentů, který je závislý na existenci bariér vstupu či výstupu z odvětví. Dle Portera mezi bariéry vstupu do odvětví náleží diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech a možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta. V opačném případě, při výstupu, jako bariéry lze označit zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích a vysoké přímé náklady na výstup.

**Stav soupeřivosti** – rivalita podniků je měřítkem jejich snahy o zlepšení vlastní pozice na trhu. Je přímo úměrná koncentraci firem v odvětví, jejich tržnímu podílu, cenové soutěži mezi firmami, růstu odvětví, a nepřímo úměrná výstupním bariérám. (Strnad a Dědková, 2009)

## **2.2 Analýza interního okolí podniku**

Základním cílem analýzy interního okolí podniku je vytvoření pravdivého aktuálního obrazu o samotné firmě, zmapování jejich silných a slabých stránek. K dosažení splnění tohoto cíle je zapotřebí provést analýzy vnitřních faktorů, konkrétně: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

### **2.2.1 Marketingové distribuční kanály**

V dnešní době se zákazník stal klíčem k úspěchu u většiny podniků. Jak uvádí Mallya (2007), marketing, tj. vedení podniku cíleně a vědomě orientované na trh, je klíčovou funkcí a stal se rozhodujícím elementem v řízení podniku. Je nutné rychle rozpoznat potřeby a přání zákazníků, anebo naopak tyto potřeby v nich vyvolat. Cílem je transformace z čistě prodejní orientace v orientaci založenou na pevném a kvalitním vztahu péče o zákazníka.

Předmětem marketingové analýzy jsou zejména změny jejich hlavních faktorů: cena, produkt, podpora prodeje a distribuce, viz obrázek 6.



**Obrázek 6: Marketingové strategie (zákazník)**  
Zdroj: vlastní zpracování z (Mallya 2007, s. 58)

### 2.2.2 Faktory pracovních zdrojů

Smyslem této analýzy je zjištění odpovědí na otázky směřujících do oblasti personální politiky, např. zda jsou v podniku zaměstnáni lidé s potřebnými znalostmi, zda tito lidé pracují na správných pozicích, zda funguje proces náboru zaměstnanců, zda jsou organizována školení a rozvojové programy. Přáním každého vedení podniku je zaměstnávat takové pracovníky, kteří jsou loajální k vedení podniku, kteří jsou dobře vyškoleni a stále připraveni se vzdělávat, jsou motivováni a dobře informováni. Primárním cílem tohoto tzv. řízení lidských zdrojů je trvalé dosažení výhod soutěživosti, které v sobě nese tezi, že motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci.

### 2.2.3 Analýza finančních zpráv a údajů

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů konkurenceschopnosti firmy je její finanční pozice. Analýzou celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku jsou získávány ukazatele velice potřebné pro stakeholdery, věřitele, finanční ústavy, akcionáře a další zájmové skupiny. Mezi velmi frekventované a s objektivně vypovídající schopností jsou v rámci finanční analýzy používány následující ukazatele:

- **Rentabilita tržeb – ziskové rozpětí (Net profit margin)** – ukazuje procentuální podíl zisku před zdaněním na dosažených tržbách, jak interpretuje rovnice (1):

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

- **Kapitálová návratnost (Return on equity – ROE)** – zjišťuje návratnost, kterou získávají akcionáři z podnikové činnosti, rovnice (2):

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

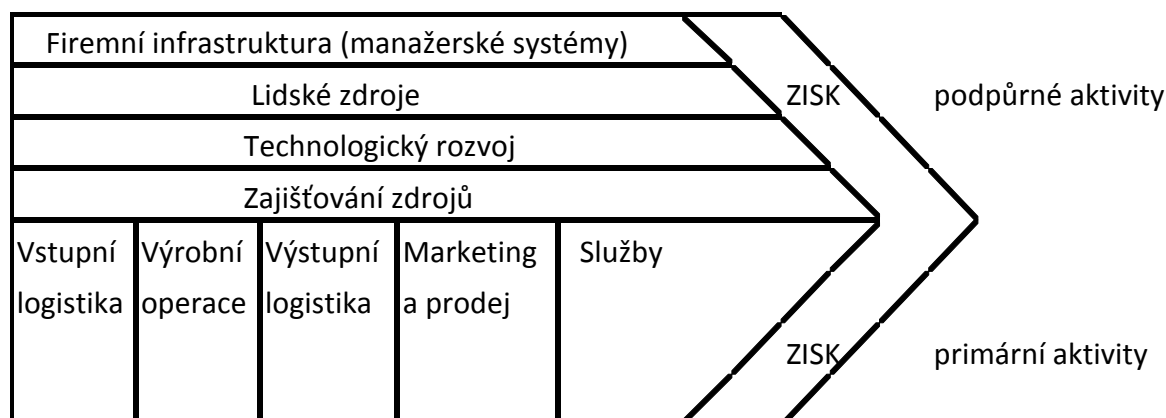
- **Návratnost investic (Return on Assets – ROA)** – vyjadřuje využití podnikového majetku při tvorbě zisku, viz rovnice (3):

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková čistá aktiva}} \quad (3)$$

### 2.2.4 Hodnotový řetězec

Ke své činnosti podnik potřebuje celou řadu výrobních faktorů, zdrojů, potřebné k dosažení svých vytyčených cílů. Mezi tyto výrobní faktory patří nejenom práce, půda, kapitál, ale zároveň také výzkum, vývoj, marketing, výroba, odbyt apod., viz obrázek 7. Předpokladem pro získání konkurenčního postavení podniku na trhu je žádoucí efektivní využívání těchto

zdrojů a jejich vzájemná interakce. Nástrojem, který je schopný odkrýt potenciální možnosti a slabiny a který zkoumá podnikové aktivity, je tzv. hodnotový řetězec (Value chain).



**Obrázek 7: Hodnotový řetězec firmy**

Zdroj: vlastní zpracování z (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 110)

Tento řetězec rozděluje činnosti firmy na dvě základní skupiny: primární a podpůrné.

**Primární aktivity** se vztahují k hmotnému vytváření produktu nebo služby, k prodeji a jeho dopravě. Do této skupiny je zařazeno pět základních kategorií aktivit:

- vstupní logistika (příjem, skladování, rozvoz, manipulace);
- operace spojené s transformací vstupu na finální produkty (strojní zpracování, údržba zařízení);
- výstupní logistika (skladování, distribuce zboží);
- marketing a prodej (reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů);
- služby, související s udržováním nebo zvyšováním hodnoty výrobku či služby (vývoj technologií).

**Podpůrné** aktivity slouží k zajištění potřebných zdrojů, vstupů, technologií, lidských zdrojů pro aktivity primární. Podpůrné aktivity se dále dělí na:

- opatrování – je zaměřeno na funkci získávání vstupů spotřebovávaných v hodnotovém řetězci;
- technologický rozvoj – každá aktivita vytvářející hodnotu potřebuje svoji určitou technologii;
- řízení lidských zdrojů – jenž obsahuje rozsáhlé množství personálních aktivit, od náboru, výběru, školení a rozvoj pracovníků;
- infrastruktura firmy – zahrnuje celou škálu aktivit, např. vlastní řízení firmy, plánování, účetnictví, řízení jakosti.

### **2.2.5 Další modely analýzy vnitřního prostředí organizace**

Kromě výše uvedených analýz existuje a je využívána celá řada dalších modelů, např.:

- model „7S“ firmy McKinsey;
- kauzální model Burkeho a Litwina;
- kodel analýzy síly prostředí;
- Leavittův model;
- Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept;
- Weisbordův model šesti kategorií;
- model souladu/shody;
- model diagnózy chování jedince a skupiny.

## 2.3 Další nástroje analýzy organizace

Veškeré poznatky získané z výše uvedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí nemohou zůstat osamocené, ale je potřeba je zesumarizovat, sjednotit v jeden celek, který by poskytl ucelený náhled na současnou a budoucí strategickou pozici podniku. Vhodnou analýzou, která spojuje výsledky z obou prostředí je analýza silných a slabých stránek (výsledky analýz vnitřního prostředí podniku), příležitostí a hrozeb podniku (výsledky analýz vnějšího prostředí podniku) je analýza **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Výsledkem této analýzy je jasné určení současné situace podniku, určení jeho silných a slabých stránek a fundamentálním základem je správné nastavení budoucích postupů a vyzdvižení faktorů se strategickým významem, jelikož, jak uvádí Mallya (2007), dobré strategie by měly být postaveny na zdrojích síly a využívat příležitosti.

**Silné stránky** (Strengths) představují silné vnitřní faktory, kterými podnik disponuje a které ho zvýhodňují oproti jeho konkurenci. Zásadou těchto faktorů podniku na trhu profituje a prosperuje.

**Slabé stránky** (Weaknesses) představují omezení nebo nedostatky podniku, které, pokud jsou vedením podniku správně indikovány, se top management podniku snaží minimalizovat.

**Příležitosti** (Opportunities) představují současné i nové možnosti vedoucí k větší prosperitě podniku, a jejichž prostřednictvím podnik získá možnost odlišení se od konkurence.

Hrozby (Threats) jsou vlivy vnějšího prostředí, které mají negativní dopad na činnost podniku, představují pro podnik ohrožení jeho aktivit a postavení na trhu.

Grafickou vizualizací provedené analýzy SWOT může být např. matice nebo tabulka, tak jak vyjadřuje tabulka 1 i s uvedenými příklady předností, slabin, příležitostí a hrozeb. Na základě takto vytvořeného vodítka je možné generovat další postupy strategických rozhodnutí, obecné cíle, konkrétní cíle a elementární prvky k jejich naplnění. Primárně je však velice důležité si uvědomit skutečnost, že faktor, který je silnou stránkou jedné firmy, pro jinou firmu může představovat slabinu. Je nutné vždy vycházet z výsledků provedených analýz konkrétního podniku.

**Tabulka 1: SWOT analýza**

<b>Silné stránky (W)</b>	<b>Slabé stránky (S)</b>
dobrá pověst u kupujících	Absence jasného strategického řízení.
nákladové výhody	nízká ziskovost
vedoucí postavení na trhu	zaostávání ve výzkumu
tradice	slabý tržní image
schopnost inovovat výrobky	zadluženost
konkurenční výhody	nekvalifikovaná pracovní síla
značka	staré technologie
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
vstup na nové trhy	vstup nového konkurenta
rozšíření nabídky produktů	pomalejší růst trhu
vertikální integrace	nepříznivá vládní politika
rychlejší růst trhu	rostoucí moc zákazníků
nové technologie	nepříznivé demografické změny

Zdroj: vlastní zpracování z (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 123)

### 3. Formulace strategie

Jedním z dalších kroků strategického řízení, který následuje po uskutečnění analýz a zmonitorování silných a slabých stránek podniku, je formulace strategie, která by měla vycházet z poslání a vizí podniku, respektovat firemní hodnoty, kulturu a zájmy stakeholders.

Jak uvádí Mallya (2007), formulace strategie je proces, v rámci kterého podnik strategie vytvoří a zvolí. Primární je vždy výběr strategie mezi růstem, stabilitou a omezením určité konkrétní činnosti podniku. Zároveň je potřeba vždy brát v úvahu následující pravidla:

1. Přijímání strategie ze strany všech pracovníků a jejich pochopení strategie.
2. Vzdělání ve strategickém managementu všech vedoucích pracovníků.
3. Strategický plán je fundamentální předpoklad pro jednání s ostatním okolím podniku.

V této fázi je také velice žádoucí rozlišovat, na jaké úrovni řízení bude strategie formulována.

Při formulování strategií je využíváno velké množství modelů.

#### 3.1 Modely podnikové strategie podle Milese a Snowa

Základem tohoto modelu strategie je segmentace společnosti na čtyři typy:

1. **Hledači nebo zlatokopové**, pro které jsou typická rizikovější rozhodnutí a expanze do jakéhokoliv nového oboru podnikání, jen pokud bude dostatečně výnosný.
2. **Analyzátoři**, kteří racionálně využívají rizika, vylepšují technologické přednosti, důkladně analyzují potencionální nové možnosti trhů. Jejich analýzy zahrnují odhad finanční, lidské, tržní a produktové stability.
3. **Obránci**, ti se zaměřují na ochranu svých aktivit a vyznačují se averzí k riziku.
4. **Reaktoři**, jejichž styl vedení podniku je založen na reakcích na vnější podněty, nedisponují žádným souvislým plánem.



## 3.2 Modely základní konkurenční strategie dle Portera

Mezi základní konkurenční strategie dle Portera (obrázek 8) se řadí vůdčí postavení v nízkých nákladech, strategie diferenciaci a strategie zaměření a koncentrace.

		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciace
Trh	široký	vůdčí postavení v nízkých nákladech	diferenciace
	úzký	nákladová koncentrace (cost focus)	diferenční koncentrace (differentiation focus)

**Obrázek 8: Porterovy konkurenční strategie**

Zdroj: vlastní zpracování z (Strnad a Dědková, 2009, s. 49)

### 3.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech (overall cost leadership)

Tato strategie je typická pro jednoduché, snadno napodobitelné výrobky a jejím předpokladem je dosažení velkého objemu výroby a nabídka produktu v rozumné kvalitě a za nižší cenu než konkurence. Touto strategií podnik může dosáhnout většího podílu na trhu, který se promítne do snížení nákladů ve výrobě. Takto vzniklé finanční prostředky se v možné maximální výši zpětně investují do výroby, zařízení a technologií (Strnad a Dědková, 2009).

### 3.2.2 Strategie diferenciaci (Differentiation)

Odlišnost se projevuje nabídkou takových výrobků a služeb, které jsou vysoce hodnotné, od ostatních produktů velmi rozdílné nebo zákazníkovi přinášející něco výjimečného, neobvyklého. Příkladem tohoto typu produktu mohou být nadstandardní služby, kterou žádná jiná firma nenabízí, nesrovnatelně krátké dodací lhůty apod., které jsou natolik motivující a hodnotné, že se potencionální zákazníci odkloní od konkurence. V tomto případě již pro zákazníka není prioritním zájmem cena, ale právě tato odlišnost.

### **3.2.3 Strategie zaměření, koncentrace (Focus)**

Základem tohoto typu strategie je výběr buď určité části trhu nebo skupiny zákazníků a na tento vybraný segment se aplikuje strategie nízké ceny nebo strategie diferenciaci, tak jak byly popsány výše.

## **3.3 Interaktivní strategie dle Millera**

Novější analýza strategie dle Millera v sobě zahrnuje čtyři oblasti analýzy a následně zvolené strategie: inovace, marketingová diferenciaci, rozsah a kontrola nákladů:

- Inovační strategie – cílem je zmapování procesu zavádění nových výrobků služeb, které představují velice významnou inovaci.
- Strategie marketingové diferenciaci – zde se do popředí veškerého zájmu dostává zákazník, uspokojování jeho potřeb a přání.
- Strategie šíře – zde se konkurenční výhodou stává velikost trhu, na kterém podnik působí. Tato velikost je dána druhem zákazníků, geografickým rozložením či počtem nabízených výrobků. Tato strategie je typická pro regionální výrobce.
- Strategie kontroly nákladů – základem je snaha vyrábět výrobky s nejnižšími možnými náklady bez nutných investic do marketingu a inovací.

## **3.4 Alternativní podnikové strategie**

Tak jako výše uvedené strategie byly založené na výsledcích provedených analýz a diagnóz, podobně je tomu také i u alternativních podnikových strategií, které jsou zaměřeny na dosažení růstu, stability nebo zúžení aktivity.

### 3.4.1 Strategie stability

V situaci, kdy podnik není výrazně ohrožen potencionální konkurencí a jeho výsledky hospodaření jsou velice uspokojivé, necítí podnik potřebu svoji strategii výrazně měnit. V tomto případě se hovoří o tzv. strategii stability, která se může vyskytovat ve dvou variantách:

- Strategie udržení – s cílem udržení současného tržního podílu, který díky zvětšování trhu, roste, aniž by se jakékoliv vstupy zvětšovaly.
- Strategie sklizení – s cílem maximalizace krátkodobých obchodních výsledků, kterých bude dosaženo díky poklesu nákladů a zvýšení cen.

### 3.4.2 Strategie růstu a Ansoffova matice

Ansoffova matice je nástroj pro strategy, jejichž cílem je dosáhnout růstu podniku. Tohoto růstu lze dosáhnout čtyřmi alternativami, tak jak demonstruje obrázek 9.

Produkt Trh	současný	nový
současný	penetrace trhu	rozvoj výrobku
nový	rozvoj trhu	diverzifikace

*Obrázek 9: Ansoffova matice*

Zdroj: vlastní zpracování z (Mallya, 2007, s. 120)

**Penetrace trhu** představuje expanzi na stávajícím trhu se stávajícím produktem, která je typická pro podniky, které inklinují spíše k bezpečí bez zbytečného rizika. Prostředkem k dosažení tohoto cíle bývá využívána podpora prodeje, např. připomínající reklama, jednoduchá obsluha produktu, poskytování slev, rozšíření aplikací výrobku atd.

**Rozvoj trhu** je strategií již více rizikovější. Snaží se o proniknutí stávajícího výrobku na nové trhy s cílem zvýšit objem tržeb.

**Rozvoj výrobku** je doprovázen vysokým rizikem a vysokými výdaji na vývoj, výzkum a vstupy, které vznikají při zavádění nového výrobku nebo služby na současné trhy.

**Strategie diverzifikace** představuje dodání zcela nového výrobku na zcela nový trh a může se vyskytovat ve třech variantách:

- Související diverzifikace – situace, kdy se uvádí nový výrobek na nový trh, který je ale určitým způsobem spojen s trhem současným. Toto spojení přináší podniku přidanou hodnotu ve formě úspor z ekonomického rozsahu.
- Soustředná diverzifikace – představuje strategii uvedení nového produktu na nový trh, kdy však nový výrobek je komplementem současných produktů.
- Nesouvisející diverzifikace – reprezentuje uvedení zcela nového výrobku na zcela nové trhy, kdy ani jeden z uvedených segmentů nemá vazby na současné trhy a výrobky.

Strategii růstu lze implementovat několika formami:

- vlastní síly;
- spolupráce nebo aliance;
- Joint venture;
- převzetí (akvizice);
- franchising;
- licencing;
- sloučení (fúze).

### **3.4.3 Strategie ústupu nebo snižování výdajů**

Ve fázi klesajícího stadia životního cyklu výrobku je vhodné implementovat strategii omezení, která může být realizována např. zrušením výroby některých výrobků, odchodem z určitého teritoria trhů, uzavřením některých stávajících poboček apod. Tato strategie ústupu se vyskytuje ve třech variantách: divestace, revitalizace a likvidace.

**Divestace** (zbavování se majetku) je strategií odprodeje některých podnikatelských jednotek, které svými ztrátami velice zatěžují podnik.

**Revitalizace** (restrukturalizace) nastává pro podnik žádoucí v situaci, kdy podniku dlouhodobě klesá zisk a vše směřuje k jeho krachu.

V případě, že firma opustí upadající trh, dochází k **likvidaci podniku**. V této etapě je vhodné získané prostředky z prodeje reinvestovat do nového trhu výrobků (Mallya, 2007).

## 4. Výběr optimální strategie

Cílem tohoto kroku je výběr strategie, která se z možných přijatelných strategických alternativ jeví pro konkrétní podnik jako nejlépe realizovatelná a nejvíce účinná. K tomuto rozhodnutí je nutné definovat kritéria výběru, která povedou k určení té nejvhodnější strategie. Mezi tyto kritéria se řadí: **vhodnost**, **realizovatelnost** a **akceptovatelnost**.

Kritérium **vhodnosti** strategie vychází z několika pohledů: na zralost odvětví či trhu, na fázi životního cyklu, v němž se daný výrobek či služba nacházejí, na atraktivitu trhu společnosti apod.

Otázkou, zda je uvažovaná strategie prakticky proveditelná, se zabývá kritérium **realizovatelnosti** strategie. Jsou zde řešeny otázky dostupnosti potřebných lidských a finančních zdrojů, materiálu, technologií a možné reakce konkurence.

Kritérium **akceptovatelnosti** poskytuje odpověď na otázku, zda uvažovaná strategie naplňuje očekávání, zda jsou případná rizika pro podnik přijatelná, zda je v souladu se zájmy vlastníků. Součástí je i analýza návratnosti vynaložených prostředků, při níž je využívána analýza rentability a analýza poměru náklady/výnosy (Košťan a Šuleř, 2002).

## 5. Implementace strategie

Posledním prvkem strategického managementu je implementace strategie, která v sobě v podstatě zahrnuje proces převedení strategie do praktického života. Úspěšné zavedení strategie do praxe je velice závislé na způsobu provedení neboli organizační architektuře. Nedílnou součástí implementace je řada elementů, např. strategické vůdcovství, organizační struktura, organizační kultura, manažerská etika, motivační systém organizace, řízení strategickým změn (Mallya, 2007)

### 5.1 Strategické vůdcovství

Princip vůdcovství spočívá ve schopnostech vůdce ovlivňovat chování a činnosti svých podřízených, aby dělali to, co je od nich očekáváno. Osobnost vůdce musí přitom disponovat určitými povahovými vlastnostmi jako je např. integrita, konzistence, schopnost přitáhnout pozornost podřízených, schopnost podílet se na své vizi, důvěryhodnost, sebeřízení. Lze rozlišit několik způsobů jednání vůdce, které jsou charakteristické pro určitou formu vystupování, jednání, komunikace s podřízenými. Z tohoto pohledu lze rozlišit následující styly vůdcovství:

- vizionářské vůdcovství,
- směrový styl,
- strategický styl,
- řídící styl,
- motivační styl,
- pastýřský styl,
- styl tvorby týmu,
- podnikatelský styl,
- styl reengineering,

- styl tvorby mostu.

Velice důležitým elementem vůdcovství je schopnost a umění delegovat. Delegování je metoda řízení, kdy část činností, povinností a zodpovědnosti je přenesena vůdcem na své podřízené pracovníky. Tento styl klade vysoké požadavky na schopnosti pracovníků, na jejich samostatnost, zodpovědnost, vzdělanost.

## 5.2 Organizační struktura

Robbins (1990) nahlíží na organizační strukturu jako na vzájemně propojený mechanismus, v němž je stanoveno, kdo je komu odpovědný a jaké úkoly jsou komu přiděleny. Dle jeho názoru má organizační struktura tři složky:

- Složitost – podoba organizační struktury, její rozčlenění, počet oddělení, středisek počet oddělení, její SBU;
- Formalizace – formální či neformální chování<sup>2</sup>
- Centralizace – způsob rozdělení pravomocí a kompetencí ve firmě, kde je jádro moci.

Výběr správné organizační struktury a řídicího systému je velkým pojítkem s úspěšnou strategií. V současné době se stále více v podnikatelském prostředí prosazuje trend vytváření organizačních struktur s menším počtem úrovní řízení ale o to s většími kompetencemi pracovníků. Pozitivním přínosem těchto struktur je lepší a rychlejší reakce a adaptace na potřeby zákazníků, úbytek administrativy, větší angažovanost zaměstnanců, růst týmové práce apod.

Mezi základní formy organizačních struktur patří:

- **Jednoduchá organizační struktura** – typ struktury typický pro malé firmy s malým rozsahem činnosti nebo výroby řízené jedním vlastníkem. Mezi hlavní výhody této struktury patří velká flexibilita, neformálnost a centralizace řízení do rukou jednoho vlastníka. Tato centralizace moci má však i opačný efekt, který spočívá v hrozbě soustředění nejistoty do rukou jedné osoby – vlastníka.
- **Funkční organizační struktura** – seskupení pracovníků a aktivit dle zdrojů.



- Divizionální (výrobní) struktura – seskupení aktivit podniku dle výstupů.
- Maticová struktura – kombinace funkčních (výzkum, výroba, nákup atd.) a cílově orientovaných útvarů.
- Projekční nebo procesní organizace – organizační systém podniku založený na procesech nebo projektech směřujících ke společnému cíli.
- Týmově založené struktury – spojení několika týmů zaměřené vždy na jeden segment, oblast, činnost.
- Virtuální organizační struktura – virtuální spojení podniku se subdodavateli a outsourcingovými specialisty, typická struktura pro podniky zabývající se B2B a B2C.
- Síťová struktura – seskupení podniků za účelem realizace společného projektu.

### **5.3 Organizační kultura**

Jak uvádí Charvát (2006) organizační kultura je soubor norem, hodnot a přesvědčení, na základě kterých zaměstnanec jedná a vykonává svoji práci. Primární funkcí organizační kultury je vytváření pocitu, že „firma jsme my všichni“ a tím přispívat k prosazení a podpoře strategie. V opačném případě je potřeba nevyhovující organizační kulturu podrobit změně, což je úkolem vedení podniku.

Kultura a organizační struktura ve stručnosti říká, jakým způsobem se v organizaci realizují konkrétní věci, jak je řízen nejcennější zdroj firmy, tj. lidské zdroje. Kultura se dělí na čtyři základní typy: mocenská kultura, kultura rolí, úkolová kultura a osobní kultura.

### **5.4 Motivační systém organizace**

Motivace je vnitřní hnací silou, kterou člověk využívá k uspokojování svých potřeb a přání. Dobře motivovaný člověk je výkonnější, produktivnější a kreativnější. Z tohoto důvodu je pro podniky velice žádoucí zaměstnávat motivované pracovníky a pružně pokračovat v jejich motivaci. Motivování pracovníků je ale ze všech činností vedení podniku nejsložitější,

na kvalitu řídicího pracovníka nejnáročnější aktivity. Dobře postavený motivační program však může být nástrojem, jak tuto ne jednoduchou činnost zvládnout.

Dalším vhodným nástrojem je vytvoření efektivního týmu organizace, ve kterém všichni zaměstnanci rozumí jasně daným cílům, rozumí hodnotě, pochopili své úkoly, komunikují mezi sebou s důvěrou a vzájemnou podporou, účastní se rozhodovacího procesu, jsou plně zodpovědní za své výsledky.

V této fázi řízení lidí se musí používat takové metody, které jsou v souladu s očekáváním každého pracovníka. U každého pracovníka je zapotřebí rozpoznat jeho stimuly. K motivování pracovníků je využívá nejen plat, ale také další elementy, jako např. odměny finančního i nefinančního charakteru, vzdělávání, pozitivní zpětná vazba, uznání atd.

Pro spravedlivé odměňování pracovníků je nutné mít v podniku zaveden systém řízení výkonnosti, který v sobě zahrnuje čtyři složky:

- plánování – spoluúčast zaměstnanců na tvorbě cílů a očekávání pro jejich pochopení a podporu;
- rozvoj – zajištění potřebných znalostí a dovedností pro budoucí role;
- monitorování – společné sdílení informací o práci zaměstnance, identifikace jeho bariér a překážek, a společná snaha o jejich odstranění;
- hodnocení – zhodnocení výkonnosti zaměstnance a stanovení jeho nových dílčích cílů;
- odměňování – uznání dosažení stanoveného cíle.

## **5.5 Strategický plán**

Strategický plán je zhmotněným výsledkem provedené strategie. Je to rozsáhlý dokument obsahující analýzu výchozí pozice podniku, strategickou cílovou pozici, prostředky a cesty zvolené k dosažení stanoveného cíle. Strategický plán udává směr podniku, interpretuje schválené strategie, koordinuje jednotlivé SBU, kontroluje strategie, slouží k pochopení identity, jasně definuje cíle organizace a plní řadu dílčích funkcí.

Strategické plánování je závislé na charakteru podniku, jeho činnosti a taktéž na vnějším okolí podniku. Ze stejného důvodu jsou sestavovány strategické plány zachycující různě dlouhé etapy plánování. Vše je závislé na konkrétním průmyslovém odvětví. Rozlišuje se:

- výroční obchodní plán – vypracovává se současně s výročním rozpočtem, sestavují se pravidelné měsíční zprávy a čtvrtletní formální posudky;
- střednědobý plán – délka 3 až 5 let, je vyžadován pro každý investiční plán;
- dlouhodobý plán – délka v rozmezí 5 až 15 let, je součástí hlavního investičního plánu, je každoročně doplňován a obnovován.

Vytvoření strategického plánu je startem pro jeho implementaci a přepracování do menších akčních plánů, popisů práce a posudků osobních výkonů. Zároveň je nutné specifikovat a ujasnit si role a zvolit konkrétní osobu, která bude odpovědná za včasnost provedení plánu.

Po uvedení strategického plánu „do života“ je nutné tento plán řídit, monitorovat a hodnotit.

## **5.6 Informační systém a strategické řízení změn**

Dnešní podnikatelský svět produkuje nepředstavitelné množství dat a informací, bez kterých by podniky nemohli realizovat svoji činnost, nebyly by schopny dosáhnout svých cílů, nebyly by konkurenceschopné. Pro zpracování a kategorizaci těchto přijímaných dat jsou využívány informační systémy (dále jen IS). Primárním cílem těchto IS je zpracování přijatých dat o transakcích v podniku a poskytování potřebných informací pro manažery podniku. Tyto požadované informace v převážné většině souvisejí se specifickými oblastmi. Funkční oblasti informací jsou rozděleny na:

- finance – veškeré peněžní činnosti, úhrada v hotovosti, příprava rozpočtu;
- výroba – nákup materiálu, skladování;
- věda a výzkum – průzkum trhu, testování nových produktů;
- marketing – reklama, distribuce;

- řízení lidských zdrojů – nábor, přijímací pohovory, výběrová řízení;
- informační technologie – návrh a podpora IS.

IS existují ve třech možných variantách: informační systém vrcholového vedení, systém podpory rozhodování a operativní (transakční) systém, které se od sebe odlišují stupněm řízení, které je při své každodenní práci využívá.

Konečný úspěch složitého strategického řízení záleží na schopnosti řídit a koordinovat proces změn v prostředí, které vyplynuly z nově implementované strategie a z výsledku provedených analýz vnitřního i vnějšího okolí podniku. **Proces řízení změn** bývá označován jako proces zjišťování potřeby a plánování změn, organizování a vedení lidí, implementace a kontroly zavádění změn (Mallya, 2007).

## 5.7 Hodnocení a kontrola strategie

Úspěšně implementovaná strategie neznamena, že vždy bude dosaženo stanového cíle. V průběhu realizace strategie je nutné provádět **kontrolu** procesu, měřit skutečnou výkonnost a případné odchylky od cílů odstraňovat. Každý typ podniku vyžaduje použití jiných technik kontroly, může se jednat o kontrolu zaměřenou na hodnocení vstupů, celkových výsledků, výkonnost podniku nebo každodenních operativních činností.

Evaluace vybrané a implementované strategie probíhá na základě dvou kritérií: kvantitativních a kvalitativních.

Kvantitativní kritéria strategie jsou zaměřena na měření výsledků výkonnosti pomocí finančních ukazatelů. Typickým příkladem těchto ukazatelů je návratnost kapitálu (ROE), návratnost aktiv, ziskovost, podíl na trhu, zadluženost podniku, růst aktiv a mnohé další.

Mezi kvalitativní kritéria lze zařadit spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků, spokojenost zaměstnanců.

## 6. Společenská odpovědnost organizace

Společenská odpovědnost organizací – Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) je dobrovolná implementace sociálních a ekologických aspektů do každodenních podnikových aktivit, které přesahují rámec zákonem stanovených povinností. CSR vyvolává potřebu orientace podniku na potřeby svých zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, veřejnosti a státní správy a v současné době se tato potřeba stává rozhodujícím faktorem komerční úspěšnosti a existenční stability.

CSR je založena na třech pilířích z oblasti ekonomické, sociální a enviromentální:

- ekonomická rovina – transparentnost, odmítnutí korupce, chování k zákazníkům atd.;
- sociální rovina – zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců atd.;
- environmentální rovina – ekologická výroba, recyklace, ochrana přírodních zdrojů atd.

Mezi důvody, proč být společensky odpovědným podnikem, lze zařadit přínosy nehmotné povahy např. lidský kapitál, hodnota značky, reputace, větší přitažlivost pro investory, odlišení od konkurence, vyšší loajalita zaměstnanců, finanční úspory spojené s negativními dopady činnosti podniku na životní prostředí a mnohé další (Mužáková, 2011).

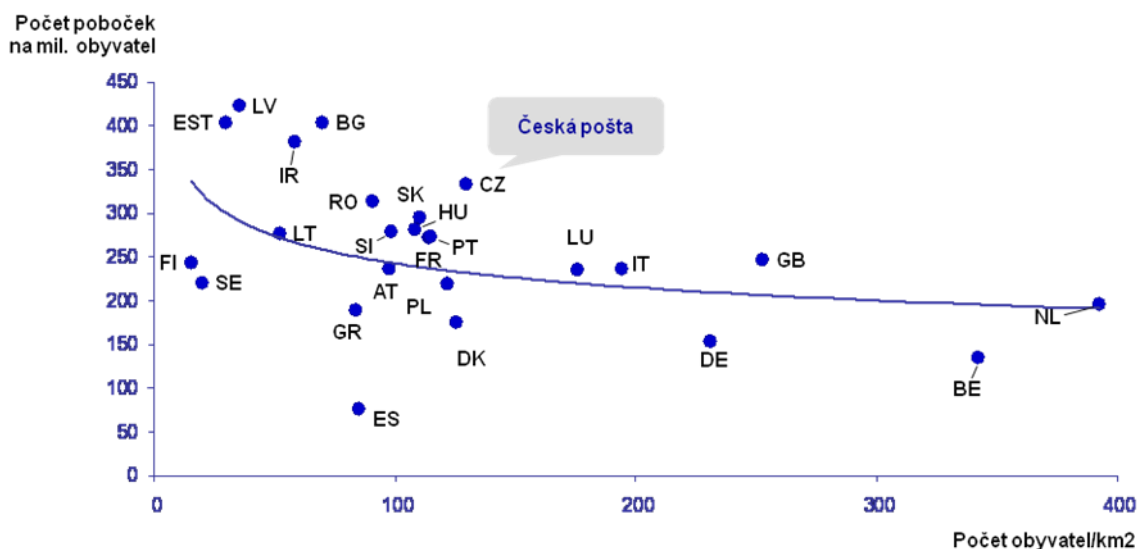
## 7. Strategie ČP

### 7.1 Představení organizace Česká pošta, s.p.

ČP je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., Občanského zákoníku, v platném znění. Její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1967 Sb., o státním podniku, v platném znění. ČP byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky 1. března 1993. Vznik ČP byl potvrzen zápisem do obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddílu A, vložky č. 7565, viz příloha A. Zakládací listinu státního podniku ČP vydalo Ministerstvo hospodářství České republiky v roce 1992, upravenou Zakládací listinu Ministerstvo informatiky České republiky v roce 2003. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra České republiky. Cenová regulace vybraných domácích zásilek je v kompetenci Ministerstva financí. Věcná regulace základních služeb a cenová regulace zásilek do zahraničí jsou v kompetenci Českého telekomunikačního úřadu.

Statutárním orgánem ČP je generální ředitel, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Generálního ředitele jmenuje a odvolává zakladatel. Na jeho činnost a uskutečňování podnikatelských záměrů dohlíží dozorčí rada. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, je osm členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. Přepočtený počet zaměstnanců ČP činil k 31.12.2012 33 418.

K 31. 12. 2012 ČP provozovala na území České republiky (dále jen ČR) 3 394 organizačních jednotek, z toho 3 309 pošt. Zbytek provozoven je tvořen výdejními místy ČP a pobočkami typu Partner. Tato hustá pobočková síť je nesporně velkou konkurenční výhodou a i v porovnání s evropskými operátory je počet poboček relativně vysoký. Porovnání hustoty pobočkové sítě jednotlivých evropských operátorů je znázorněno na obrázku 10.



**Obrázek 10: Hustota pobočkové sítě evropských poštovních operátorů**

Zdroj: (Česká pošta, s.p. b) s. 132)

Pobočky ČP často v malých obcích a vesnicích působí jako poslední služba, která v dané lokalitě zůstala aktivní. Přesto toto rozmístění neodpovídá aktuálním potřebám obyvatel ani samotné ČP. V posledních letech probíhá revize pobočkové sítě, jejímž cílem je stanovení a označení poboček, ve kterých není nezbytně nutné zachování poskytování poštovních služeb prostřednictvím kamenných poboček. Primárním cílem však nadále zůstává zachování kvality obsluhy zákazníků v jednotlivých lokalitách. V případech, kdy skutečně bylo přistoupeno ke zrušení kamenné pobočky, nabídka poštovních služeb a služeb aliančních partnerů byla zabezpečena jiným vhodným způsobem. Za tímto účelem byla zavedena nová forma doručování zásilek - motorizované doručování, jež adekvátně a zcela přirozeně substituovalo zrušené kamenné pobočky. Další alternativní variantou zajištění poskytování univerzálních poštovních služeb jsou nově vznikající provozovny typu Partner a Výdejní místo. Na základě mandátní smlouvy jsou v těchto provozovnách poskytovány poštovní služby smluvními zástupci. V převážné většině případů převzaly tuto agendu obecní úřady.

**Partner** je provozovna s širší nabídkou služeb a větším rozsahem hodin pro veřejnost (min. 3 – 5 hod./pracovní den). Partner provádí výdej a příjem zásilek, výplatu a příjem poštovních poukázek, výplatu důchodů, finanční služby Poštovní spořitelny.

**Výdejní místo** je typ provozovny určený převážně k výdeji a příjmu zásilek a k příjmu poštovních poukázek. Minimální provozní doba je 1 hod./pracovní den.

V důsledku zcela zásadních změn v požadavcích a potřebách dnešních zákazníků, které se za posledních pár let výrazně změnily, ČP buduje své nové pobočky, které jsou umístěny na strategicky významných místech z pohledu obsluhy zákazníků. Taktéž ekonomické výsledky dávají za pravdu tomuto trendu otevírání poboček v nákupních centrech v nově vznikajících příměstských satelitech, kam se v dnešní době přesouvá stále více lidí, představující pro ČP významný clientský i finanční potenciál.

ČP zefektivnila řadu procesů, zprůhlednila oblast veřejných zakázek, započala přestavovat pobočkovou i logistickou síť. Velké změny byly v roce 2011 započaty ve sféře služeb a nabídky produktů.

V oblasti balíkového portfolia, došlo k zavedení nových druhů balíkových zásilek: balík do ruky a balík na poštu, které byly do podvědomí stávajících i potenciálních zákazníků vštěpovány marketingovou reklamou prostřednictvím médií. Velice pozitivně se v oblasti balíkového doručování projevilo zavedení doručování zásilek do 19:00 hodin, které zvýšilo úspěšnost doručení zásilek na první pokus z 55 % na téměř 90 %. Tomuto kroku však předcházely zdoluhavé vyjednávací procesy s Českým telekomunikačním úřadem. Bylo zapotřebí získat výjimku, jelikož zákon o poštovních službách v té době připouštěl doručování v rozmezí 8:00 – 16:00 hod. V roce 2011 došlo ke spuštění projektu v doručování nadrozměrných a těžkých zásilek s hmotností až do 1 000 kg a expresní doručování během jednoho dne mezi krajskými městy. Tento trend neustálých inovací a vzniku nových doplňkových služeb neustále pokračuje a vyvíjí se dle aktuálních potřeb zákazníků a trhu.

V segmentu listovních zásilek je již delší časové období patrný klesající trend v objemu podaných listovních zásilek. Průměrně meziročně ČP monitoruje pokles tohoto objemu podaných listovních zásilek o 10 %. Tento propad je způsoben dvěma faktory:

1. substituce listovních zásilek jinými druhy přenosů dat, převážně elektronickou cestou;
2. zavedení povinnosti komunikace mezi právníckými osobami pouze prostřednictvím informačního systému datových schránek.

ČP se snaží vyrovnávat pokles listovního podání a současně se v několika předchozích letech velice intenzivně připravovala na rok 2013, ve kterém došlo k úplné liberalizaci poštovního trhu v ČR. Přijetím novely Zákona o poštovních službách č. 221/2012 Sb. a Vyhlášky



č. 464/2012 Sb., s účinností od 1. ledna 2013, byla naplněna směrnice 97/67/EC Evropského parlamentu, stanovující povinnost všem členským státům zajistit pro své uživatele právo na univerzální službu. Touto novelizací ČP ztratila své dosavadní monopolní postavení v segmentu doručování listovních zásilek do 50 g s garantovanou cenou 18 Kč. Poštovní trh se stal plně konkurenční, volně přístupný pro všechny potenciální poskytovatele univerzálních poštovních služeb.

Jak bylo výše zmíněno, pokles v segmentu listovního podání je nezadržitelný a ČP pro krytí ztrát a k zabezpečení ziskového hospodaření zavádí nové produkty a služby. Velmi významného podílu na trhu docílila zavedením poskytování elektronických služeb, Czech POINTu, informačního systému datových schránek a komunikační infrastruktury Ministerstva vnitra ČR. ČP provozuje 15 % kontaktních míst Czech POINTu v celé ČR, na nichž bylo v roce 2012 realizováno 50 % veškerých výstupů. Na základě těchto vynikajících výsledků ČP spustila projekt DONEZ, v rámci kterého je na pobočkách pošt prováděna evidence nezaměstnaných. Zcela novou službou ČP, jejíž provoz byl spuštěn 15. 4. 2013, se staly **i-zakázky**. Tato služba je cílena převážně na menší a středně velké firmy a její podstatou je monitorování a vytvoření databáze veřejných zakázek v hodnotě od 20 000 Kč. Tato databáze usnadňuje přístup k důležitým informacím v segmentu veřejných zakázek a zájemci mohou za měsíční poplatek získat přístup k nejnovějším výběrovým řízením podle oboru jejich činnosti, regionu, popř. podle dalších kritérií.

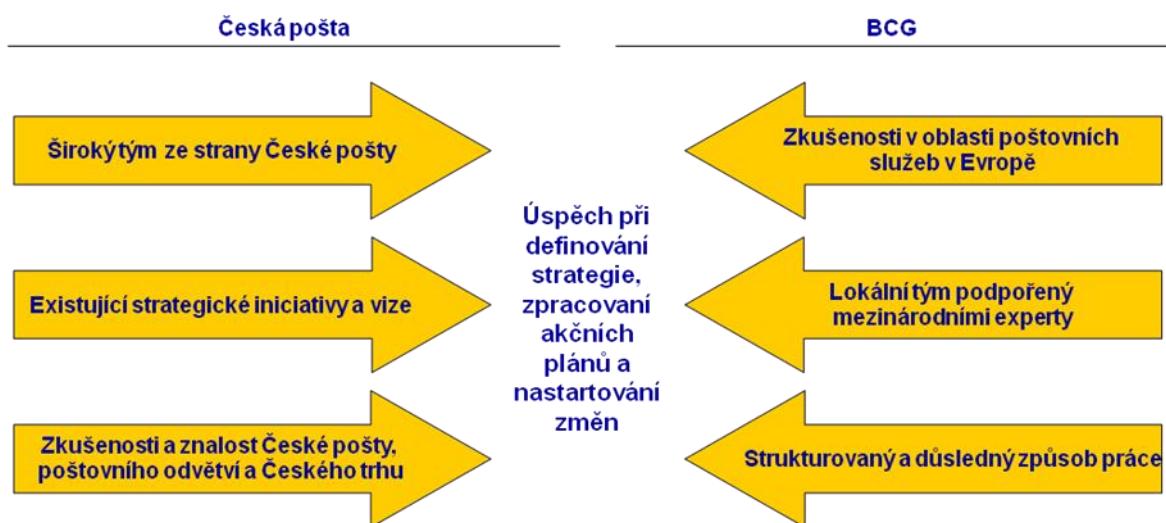
Protože ČP je největším zaměstnavatelem v ČR, který je sociálně odpovědný a snaží se být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem, spolupracuje s několika aliančními partnery (dále jen AP) jako zprostředkovatel jejich portfoliových produktů a velmi významně si tímto zvyšuje výsledek hospodaření a snižuje negativní dopady z poklesu objemu podání listovních zásilek. Mezi dva nejvýznamnější AP patří Poštovní spořitelna a Česká pojišťovna a.s., jejichž bohatou nabídku služeb a produktů ČP zprostředkovává.

## 7.2 Strategie v podmínkách ČP

**Posláním** ČP je doprava informací, peněz a zboží tradičními i inovativními formami při zachování lidské dimenze služeb.

**Vizí** ČP je stát se lídrem liberalizovaného trhu poštovních, logistických a direkt marketingových služeb, průkopníkem inovativních řešení s vysokou přidanou hodnotou a důvěryhodným poskytovatelem univerzální poštovní služby (dále jen UPS). Současně do roku 2014 se ČP stane nejlepším poštovním operátorem v nových zemích EU a dosáhne ziskovosti na úrovni průměru centrálních pošt v EU.

Velmi důležitou podporu v procesu strategického řízení a plánování sehraává společnost The Boston Consulting Group, která pro ČP provádí řadu studií, analýz a zpráv. Proč právě tato společnost a ČP nám zodpoví obrázek 11.



**Obrázek 11: Vzájemná spolupráce mezi ČP a BCG**

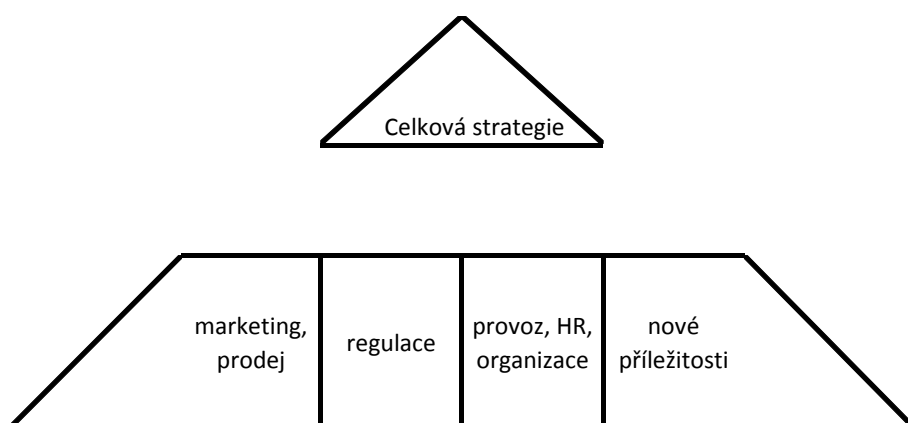
Zdroj: (Česká pošta, s.p. b) str. 7)

Jelikož oblast strategického řízení, tvorba strategických i dílčích plánů, výstupů z provedených analýz, návrhů řešení apod. je velice citlivým materiálem každého podniku a v dimenzích ČP působící na celém území ČR o to více utajovaným, nemohly být dále v této práci zveřejněny aktuální a zcela konkrétní data, cíle, kvalifikované odhady nákladů a úspor. K této restrikci přispívá také další omezující faktor, který běžným řadovým zaměstnancům ČP, mezi které náleží i autorka této práce, znemožňuje přístup k těmto citlivým a chráněným

údajům. Důsledkem tohoto omezení byly pro splnění cíle této DP použity podklady a materiály strategického řízení pro předešlé období.

**Strategický plán ČP** koncipovaný pro období let 2007 – 2011 je komplexem velkého množství dílčích proaktivních marketingových a optimalizačních strategií (obrázek 12) a kladl elementární důraz na:

- udržení tržního podílu na trhu tradičních poštovních podmínek;
- výraznou inovaci portfolia produktů, služeb a komplexních řešení;
- průnik služeb s vysokou přidanou hodnotou do hodnototvorných procesů významných zákazníků formou insourcingu;
- realizaci komplexního programu optimalizace procesů a výrazné zvýšení efektivnosti.



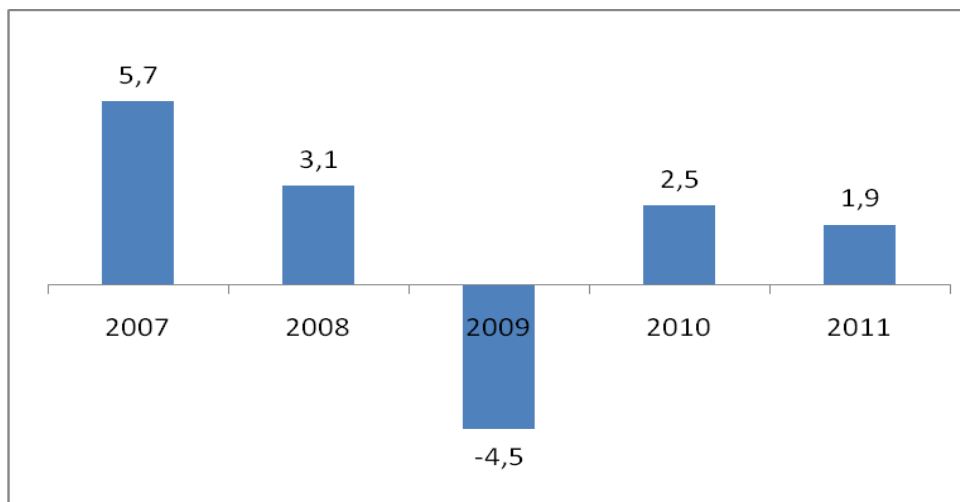
**Obrázek 12: Úrovně strategického plánování**

Zdroj: vlastní zpracování z (Česká pošta, s.p. b))

.

Při tvorbě tohoto plánu se vycházelo z mírně optimistického scénáře rozvoje české společnosti a ekonomiky, ve které dle predikcí Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR:

- Rozvoj ekonomiky do roku 2011 nepoklesne pod 3% úroveň růstu hrubého domácího produktu (dále jen HDP). Skutečnost, jak tento odhad koresponduje se skutečnou dosaženou úrovní růstu HDP, ilustruje obrázek 13.



**Obrázek 13: Růst HDP v letech 2007 – 2011**

Zdroj: vlastní zpracování z (ČSÚ, 2013)

- ČR nedokáže v krátkodobém časovém horizontu radikálně obnovit výkonnost podle maastrichtských kritérií a do jednotného měnového systému EU do roku 2011 nestoupí.
- Česká měna zůstane nadále s nevelkými výkyvy silná, nepředpokládá se její výraznější oslabení.
- Výhledy inflace zůstávají makroekonomicky velmi pozitivní, je velký předpoklad oscilace inflace v pásmu do 3 % meziročního nárůstu.

## 7.2.1 Strategická analýza v podmínkách ČP

### Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Z výsledků analýzy vnějšího prostředí ČP vyplynula nutnost reagovat na několik základních klíčových trendů, které významně ovlivňují trh a konkurenční prostředí:

- liberalizace trhu poštovních služeb – noví konkurenti vstoupili nebo vstoupí na poštovní trh, rozšíří svůj záběr a zaměří se na nejzajímavější segmenty, zejména na městskou korespondenci;
- globalizace – zvyšování intenzity působení zahraničních poštovních operátorů (TNT, DPWN) v ČR;
- nové technologie – sekventování zásilek pro doručovatele;
- měnící se potřeby zákazníků – velcí zákazníci požadují řešení na míru, tlak na snižování nákladů a ceny;
- využití internetu – substituce povede ke snížení objemu tzv. transakčních podání.

ČP zároveň spatřuje další tři klíčové důvody pro svoji změnu:

1. ČP má potenciál růst rychleji ve výnosech a zisku než v letech minulých:

- ČP má méně než přiměřený podíl na trhu v několika segmentech a to částečně kvůli nedostatečnému komerčnímu zaměření, cenám, kvalitě služeb a pověsti.
- Ceny ČP jsou v několika segmentech výrazně pod úrovní obvyklou v EU.
- Výnosy v tradiční oblasti lze zvýšit poskytováním navazujících služeb – ČP má prostor expandovat v hodnotovém řetězci.

2. ČP bude muset reagovat na tři významné faktory, které výrazně ovlivní trh a konkurenční prostředí:

- nové poštovní technologie, měnící se potřeby zákazníků, substituce tradiční pošty elektronickou komunikací a liberalizace zvýší konkurenci na českém trhu;
- struktura českého trhu a relativně nízká efektivita ČP dělají český trh atraktivní pro novou konkurenci;
- konkurence již na českém trhu působí a vytváří tlak na ceny a tržní podíl ČP.

3. ČP má ambici v dalších několika letech dosáhnout významného růstu a zároveň plnit svou společenskou roli a roli poskytovatele UPS:

- evropské benchmarky ukazují, že je možné profitabilně růst tempech až 10% ročně;
- růst a tvorba hodnoty musí být vyvážena plněním role poskytovatele UPS a zachováním sociálního smíru.

### 7.2.2 SWOT analýza ČP

SWOT analýzu ČP uvádí tabulka 2.

**Tabulka 2: SWOT analýza ČP**

<b>Strengths – Silné stránky</b>	<b>Opportunities – Příležitosti</b>
celostátní a největší distribuční a prodejní síť	licence na poskytování univerzální služby
důvěryhodnost	rostoucí trh (průměr zásilek na obyvatele dosud nedosáhl počtu obvyklého ve vyspělejších zemích)
tradice, znalost značky	poskytování elektronických služeb
kvalifikovaný personál se znalostí prostředí a klientů	e-government, služby pro stát
monopol do 31. 12. 2012	poskytování komplexních řešení
vysoký tržní podíl v některých segmentech trhu	spolupráce s aliančními partnery (zejména v oblasti bankovních a pojišťovacích služeb)
dostupné ceny	akvizice konkurentů
<b>Weaknesses – Slabé stránky</b>	<b>Threats – Hrozby</b>
nadměrná regulace státem prostřednictvím ČTÚ	substituce fyzické pošty elektronickými formami přenosu informací
forma vlastnictví (s.p.)	nárůst konkurence
nižší úroveň dovedností zaměstnanců	vysoká cenová senzitivita trhu
organizační a ekonomická náročnost při modifikaci produktového portfolia v důsledku velikosti firmy	působení zahraničních poštovních operátorů na našem území
obtížná adaptace na lokální tržní situaci	zužování poštovní výhrady a liberalizace evropského poštovního trhu od 1. 1. 2013
negativní image	nevýhodná legislativa v oblasti podnikání na českém poštovním trhu
slabá propagace	

Zdroj: vlastní zpracování z (Česká pošta, s.p. b))

### 7.2.3 Výběr podnikatelské strategie

K dosažení profitabilního růstu je strategie ČP postavena na třech pilířích, podobně jako je tomu u jiných evropských poštovních operátorů:

**1. Ochrana a zvyšování současných příjmů** – založeno na implementaci marketingového a prodejního plánu a regulatorního plánu.

**2. Diverzifikace a růst výnosů v nových oblastech podnikání**, které zahrnují jak oblasti se synergii se současným podnikáním ČP, tak i oblasti zcela nové. Vše je součástí plánu nových příležitostí.

**3. Optimalizace provozu a restrukturalizace s cílem** – provozní plán a organizační a HR plán.

V následující tabulce 3 jsou uvedeny jednotlivé funkční plány, které v sobě abstrahují řadu plánů dílčích a akcí.



**Tabulka 3: Dílčí strategické plány**

<b>Marketingový a prodejní plán</b>
zavedení zákaznické segmentace, přiřazení obchodních cílů k obchodním divizím a řídit dle obchodních cílů
přizpůsobení cen listovních zásilek jejich nákladové struktury
zvýšení cen "pomalých" balíků, zvýšení kvality a flexibility služeb
poskytnutí komplexních služeb v direct mailu
rozšíření služeb v tisku a balení
zavedení komplexních řešení pro TOP VIP zákazníky
zvýšení efektivity prodeje finančních služeb
rozšíření služeb v neadresném doručování a zvýšení cenové diferenciace
<b>Regulatorní plán</b>
vytvoření podmínek pro zvýšení a diferenciaci cen
příprava nákladového modelu umožňující cenovou diferenciaci
<b>Plán nových příležitostí</b>
stát se hlavním partnerem vlády v oblasti e-governmentu
stát se vedoucím hráčem na trhu poskytování e-procurementu
zabránit ztrátě pozice v platebním styku zavedením eSIPA
využití potenciálu pobočkové sítě k nabídce nových služeb
zvýšit příjmy z bankopojišťovacích činností zlepšením současného modelu
<b>Provozní plán</b>
změna struktury a rozsahu poštovní pobočkové sítě
snížení počty třídících center, centralizace dep
formulace IT strategie a optimalizace nákladů na provoz IT
optimalizace tras v oblastní a účelové logistické síti
optimalizace nákladů v oblasti personální agendy
<b>Organizační a HR plán</b>
implementace nové organizační struktury
formulace a zavedení nového motivačního systému
zeštíhlení řídicích struktur
vytvoření samostatné skupiny v rámci lidských zdrojů

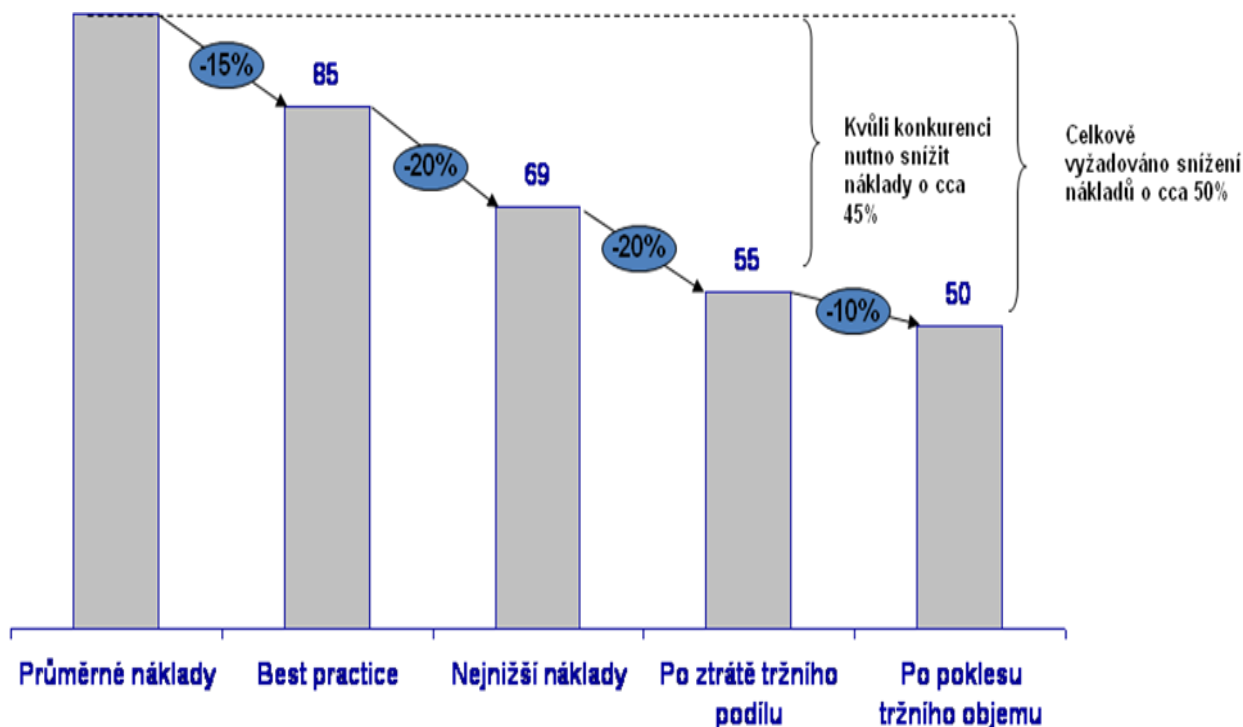
Zdroj: vlastní zpracování z (Česká pošta, s.p. b))

**Zákaznická segmentace** – s cílem zvýšení celkové efektivity zákaznické péče byly zákazníci ČP rozčleněny do čtyř segmentů: VIP, korporátní klienti, SME a retail a mikrofilmy se současným nastavením komunikační strategie (individuální přístup, obsluha prostřednictvím Key Account Managerů, četnost osobních kontaktů apod.).

### Segment listovních zásilek

Navrhované strategické metody v segmentu listovních zásilek:

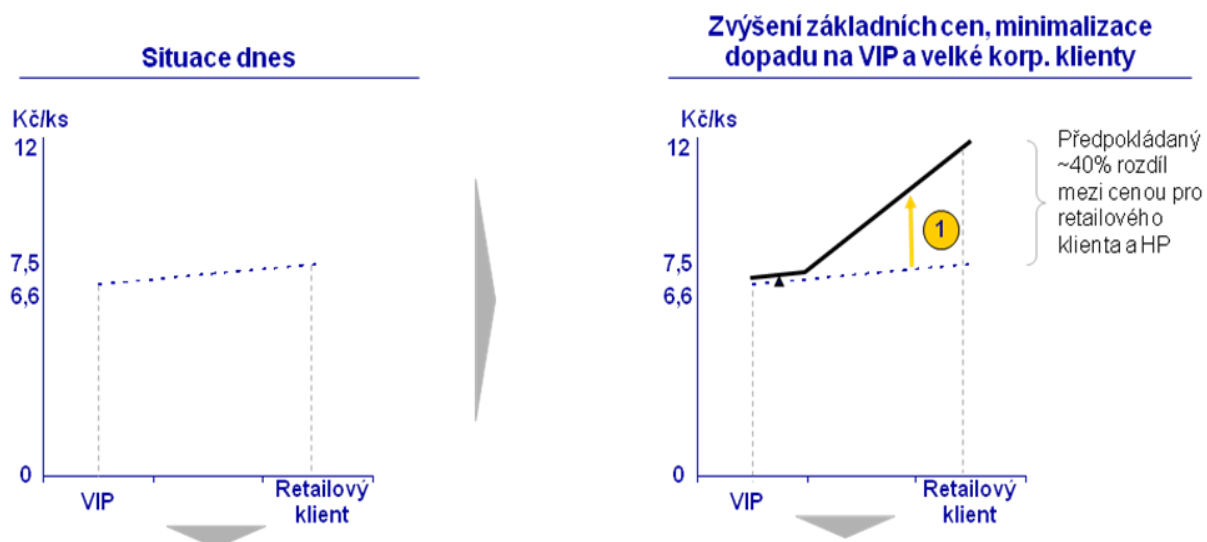
- významné snížení nákladů o cca 50 % nutné k dosažení **konkurenční nákladové pozice**, viz obrázek 14;



**Obrázek 14:** Snižování nákladů k dosažení konkurenční nákladové pozice

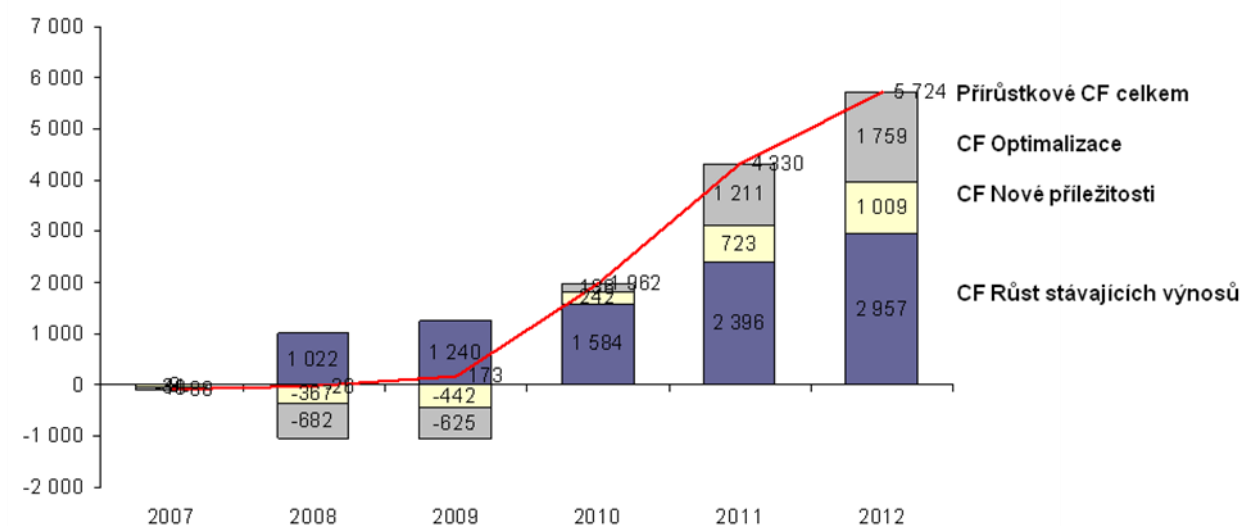
Zdroj: (Česká pošta, s.p. b) s. 159)

- **cenová diferenciac**e – zvýšení cen pro detailové zákazníky až o 50 % při zachování cen pro velké klienty, jelikož aktuálně nabízená sleva pro VIP klienty neodpovídá 30% nákladovým rozdílům (obrázek 15).



**Obrázek 15: Cenová diferenciace**  
Zdroj: (Česká pošta, s.p. b) s. 163)

Obrázek 16 ilustruje celkové odhadované přírůstkové cash flow do roku 2012 jak ze stávajících výnosů tak současně z navrhovaných změn v optimalizaci a v nových příležitostech.



**Obrázek 16: Přírůstkové CF celkem**  
Zdroj: (Česká pošta, s.p. b) s. 165)

## 7.2.4 CSR v rámci ČP

ČP se snaží být společensky odpovědnou organizací a také tomu směřuje své aktivity do všech třech rovin společenské odpovědnosti: ekonomické, sociální a environmentální.

## 7.3 Ekonomická rovina

ČP se na základě doporučení externího auditora rozhodla v roce 2010 vydat **Etický kodex**, zahrnující základní principy společnosti. Tento kodex je souhrnem principů chování, které vedení ČP očekává od svých zaměstnanců, a které považuje za základ výkonově a zákaznický orientované firemní kultury. Jeho účelem je podporovat uplatňování zásad chování v souladu s firemními hodnotami, mezi které patří:

- Spokojený zákazník je náš cíl.
- Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu.
- Odpovědnost je pro nás samozřejmostí.
- Hledáme nové cesty.
- Jsme loajální tým.

Při zadávání všech veřejných zakázek dodržuje ČP pravidla **transparentnosti**, rovného přístupu k dodavatelům a zákazu diskriminace. 1. 12. 2011 byl v rámci ČP zřízen nový odbor Správců nakupovaných komodit, který by měl velkou mírou přispět ke zlepšení dodavatelko-odběratelských vztahů a bezproblémového a co nejrychlejšího chodu veřejných zakázek, které se v rámci ČP vyskytují ve třech druzích: zakázky malého rozsahu, podlimitní veřejné zakázky a nadlimitní veřejné zakázky. Veškeré informace o aktuálních nadlimitních a podlimitních veřejných zakázkách ČP zveřejňuje na svých webových stránkách na adrese <http://www.ceskaposta.cz/verejnezakazky>.

Česká pošta provozuje pro své **zákazníky** telefonickou zákaznickou infolinku a také webové stránky <http://www.ceskaposta.cz/>, na kterých prezentuje sebe samu jako firmu, ale zákazníci tu zde mají možnost seznámit se s veškerými právními předpisy týkající se poštovních služeb a produktů, s ceníkem, s výročními zprávami, s otevírací dobou jakékoliv pošty a také např.

s nabídkou volných pracovních míst či nabídkami témat diplomových či bakalářských prací vysokoškoláků. Tento web se v roce 2011 již potřetí v řadě umístil na 1. místě v soutěži Webtop100 v kategorii Transport.

## 7.4 Sociální rovina

ČP podporuje **rovný přístup k zaměstnancům** bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientace, zdravotní stav a náboženské vyznání. Netoleruje korupční jednání, střet zájmů, jakoukoliv formu přímé či nepřímé diskriminace v pracovních vztazích a přijímá taková opatření, která této diskriminaci zabraňují. Ke zkvalitnění vztahu k zaměstnancům velice výrazně přispívá nově zprovozněný interní HR portál a vydávání Poštovních novin, pro každého zaměstnance. V rámci ČP působí odborový svaz, který s vedením uzavřel kolektivní smlouvu pro roky 2011-2013.

V sociální rovině CSR se ČP nejvíce angažuje v **zaměstnanecké politice**, kde především zaměstnanecké výhody neboli benefity se staly samozřejmostí. K nejvíce oblíbeným benefitům patří bezesporu stravenky, dále příspěvky na tábory dětí zaměstnanců, možnost rekreace v podnikových zařízeních, příspěvky na rehabilitaci, dvoudenní náhradní placené volno pro matky s dětmi do 15 let věku. Další významnou předností práce u ČP je kratší pracovní úvazek (37,5 hod/týden, ve dvousměnných režimech 36,5 hod/týden, ve třisměnných režimech 35,5 hod/týden) a základní výměra dovolené je prodloužena o jeden týden. Zaměstnancům jsou s ohledem na délku pracovního poměru poskytovány odměny při významných pracovních a životních výročích. ČP se také angažuje v podpoře dárcovství krve a kostní dřeně, kdy pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky připravila finanční dary až do výše 18 000 Kč.

Česká pošta zajišťuje prohlubování profesionalizace veškerých svých činností, investuje do rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců a podporuje profesionální přístup k zákazníkům. ČP v roce 2010 znovuotevřela systém hodnocení zaměstnanců, který je předpokladem pro zvýšení výkonnosti podniku, zlepšení úrovně chování zaměstnanců, diferenciaci v odměňování a zajištění cíleného vzdělávání zaměstnanců. Pro vedoucí pracovníky toto hodnocení představuje nástroj motivace podřízeným a pro podřízené možnost získání zpětné vazby ke svému pracovnímu výkonu a chování. Největším přínosem by měl být především spravedlivý přístup k oceňování přínosů jednotlivých pracovníků.

ČP velice úzce spolupracuje se středními i vysokými školami a jejich studenty vzdělanými v oborech souvisejících s činností ČP a také s Asociací středních škol informačních technologií, telekomunikací, poštovníctví a logistiky. Velmi těsná je také spolupráce s Dopravní fakultou Jana Pernera na Univerzitě Pardubice a dále např. účast na veletrzích pracovních příležitostí pořádaných na ČVUT v Praze, Univerzitě Pardubice, Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

## **7.5 Environmentální rovina**

ČP disponuje největší automobilovou flotilou v ČR (3 940 aut). Stav vozového parku je ve velmi špatném stavu a průměrné stáří aut je osm let. Ke konci roku 2012 došlo k obnovení 350 aut, což představuje zhruba desetinu potřebné obnovy, které je nutná jak z ekonomického hlediska (nákladný provoz), ekologického hlediska (vyšší potřeba paliv), tak pro ochranu zdraví pracovníků (bezpečnost). ČP se snaží využít ekologicky vstřícnější zdroje pohonných hmot. Pro automobily připadá v úvahu provoz na zemní plyn, jak pro cenovou dostupnost, tak pro hustou síť čerpacích paliv. O přechodu na elektrický pohon u automobilů se v současné době neuvažuje a to zejména pro vysoké finanční náklady na pořízení a velký problém se jeví nedostatek dobíjecích stanic. Tento druh energie se od roku 2010 začal využívat alespoň u elektrokol. Tato inovace má pomoci doručovatelům, kteří na obyčejném jízdním kole denně při pochůzce najedou i přes 20 km. Provoz elektrokol je levný a především nevznikají žádné škodlivé látky a tím lze napomoci životnímu prostředí. V současné době poštovní doručovatelé při doručování využívají přibližně 900 jízdních kol a záměrem ČP je zhruba polovinu nahradit elektrokoly.

## 8. Kategorie pojištění, pojišťovnictví

V současné době se kategorie pojištění a pojišťovnictví stala neodmyslitelnou součástí finanční sféry. Pojištění je nástrojem řešení negativních důsledků nepředvídatelných událostí, které narůstají vlivem rozvoje vědy a techniky a vzrůstajícím materiálním vybavením domácností i podnikatelských subjektů. Na kategorii pojištění lze také nahlížet jako na specifické odvětví ekonomiky zabývající se provozováním pojistných produktů (Ducháčková, 2009).

### 8.1 Pojistný trh v ČR

První zmínky o využívání určité formy pojištění spadají již do období 2 500 let před naším letopočtem. Během dlouhého vývoje pojištění prošlo výraznou proměnou až po požadavky dnešní doby. 18. století je charakterizováno vznikem vzájemných pojišťoven a od počátku 19. století se pojištění stává předmětem podnikání a to převážně v komerční oblasti. Koncem tohoto století se projevuje znatelnější vliv státu a pojištění se specializuje jak na stávající druhy pojištění, na sdružování již existujících druhů, tak i na vznik zcela nových druhů pojištění.

V Československu do roku 1945 provozovalo svoji činnost 733 pojišťoven a spolků, poté došlo k jejich znárodnění a zredukování jejich počtu na pět. V roce 1948 vznikla jediná Státní pojišťovna, která byla v roce 1968 v důsledku federalizace rozdělena na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Vydáním Zákona o pojišťovnictví v roce 1991 byly vytvořeny podmínky pro otevření pojistného trhu a došlo k rozpadu monopolního postavení České státní pojišťovny. Na pojistném trhu začaly vznikat nové pojišťovny, některé se zahraniční účastí. V roce 1994 byla přijata novela zákona o pojišťovnictví odrážející nové předpisy vyplývající z právních norem EU a současně 1. 1. 1994 byla založena instituce, která měla garantovat dodržování zákonů na pojistném trhu – Česká asociace pojišťoven (dále jen ČAP). K 31. 5. 2013 sdružovala ČAP 30 řádných členů a 3 členy se zvláštním statutem.

Důležitým ukazatelem efektivnosti pojistných trhů je předepsané pojistné (do r. 1993 se používal termín přijaté pojistné). Vývoj předepsaného pojistného dle jednotlivých pojišťoven i v zesumarizované podobě lze dohledat na webových stránkách ČAP. Mezi další indikátory

pojistného trhu lze přiřadit tyto ukazatele: pojistné plnění, škodovost, pojištěnost, počet komerčních pojišťoven, počet zaměstnanců v pojišťovnictví, počet uzavřených pojistných smluv apod. (Čejková, 2002).

## **8.2 Legislativa v pojišťovnictví**

V ČR jsou pro oblast pojištění a pojišťovnictví platné následující právní předpisy:

- Zákon č. 277/2009 Sb. o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 168/1999 Sb. o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 433/2009 Sb., o způsobu předkládání, formě a náležitostech výkazů pojišťovny a zajišťovny, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 434/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 582/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 205/1999 Sb., kterou se provádí zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.



## 8.3 Druhy pojištění

Pojištění se v současné době vyskytuje několika formách:

**Pojištění dobrovolné**, které vzniká na základě dobrovolného rozhodnutí zájemce a uzavřením smlouvy mezi pojišťovnou a potencionálním klientem.

**Pojištění povinné**, které je možno dále rozdělit na povinné smluvní, u kterého je sjednání pojistné smlouvy určeno právním předpisem, a zákonné, které vyplývá ze zákona a u tohoto druhu pojištění se pojistná smlouva nesjednává. Typickým příkladem zákonného pojištění je např. zdravotní a sociální pojištění.

V komerčním neboli **soukromém pojištění**, které je předmětem podnikání pojišťovacích domů, platí zásada ekvivalence, a pojištění se uplatňuje jak v dobrovolné tak povinné smluvní podobě. Komerční pojištění se dle způsobu tvorby rezerv rozlišuje na pojištění rizikové, u kterého není jasné, zda pojistná událost jednoznačně vznikne, a na pojištění rezervotvorné, při kterých je pojistné plnění vyplácí vždy.

Pojišťovací domy rozlišují jimi nabízené komerční pojištění na **pojištění životní a pojištění neživotní**.

**Životní pojištění** kryje rizika smrti a jeho cílem je poskytnout pojistnou ochranu pojištěným při vzniku událostí, které souvisí se životem člověka, jeho zdravím, smrtí nebo dožitím se určitého věku. V rámci tohoto druhu pojištění dochází ke krytí dvou rizik a to riziko smrti a riziko dožití (Čejková, 1996).

**Neživotní pojištění** v sobě zahrnuje celou řadu pojistných produktů. Obecně je lze rozdělit na čtyři skupiny:

- pojistná nebezpečí, která se vztahují k osobám, např. úrazové pojištění;
- majetková pojistná nebezpečí;
- pojistná nebezpečí související s finančními ztrátami
- pojistná nebezpečí spojená s odpovědností za škodu (Ducháčková, 2009).

## **8.4 Současný penzijní systém v České republice**

Rok 2013 se stal počátkem nové důchodové reformy v ČR, která přináší zásadní a radikální změny do důchodového systému. Kromě průběžného I. pilíře (státní důchod) a dobrovolného III. pilíře (dříve penzijní připojištění se státním příspěvkem) je zaveden dobrovolný II. pilíř (důchodové spoření). K 1. 1. 2013 byly penzijní fondy přetransformovány na penzijní společnosti. V těchto penzijních společnostech budou všichni účastníci penzijního připojištění, kteří měli nebo uzavřely smlouvu do 30. 11. 2012 převedeni do tzv. transformovaného fondu. Ponovu tyto penzijní společnosti od počátku roku 2013 prodávají produkty důchodového spoření (II. pilíř) a doplňkového penzijního spoření (III. pilíř).

### **I. pilíř – průběžný důchodový systém – státní důchody**

Průběžný důchodový systém je financován ze státního pojištění 28% sazbou těch, kdo nevstoupí do II. pilíře, 25% sazbou těch, kdo vstoupí do II. pilíře, stát bude upravovat jeho parametry, účast je povinná, financování probíhá na základě solidarity, lidé si nespoří na svůj důchod, ale jejich odvody jsou automaticky přerozdělovány současným penzistům.

### **II. pilíř – dobrovolná důchodová spoření – reforma**

II. pilíř se řídí zákonem č. 426/2011 Sb. o důchodovém spoření. Účastníci tohoto pilíře si mohou o 3 % ze své hrubé mzdy (popř. ze základu pro výpočet pojistného) snížit povinné odvody do průběžného systému důchodového pojištění (I. pilíř) a spolu s dalšími 2 % ze své hrubé mzdy jako vlastního příspěvku odvést správci pojistného, který jej převede do klientem vybrané penzijní společnosti. Vklady jsou investovány do čtyř důchodových fondů (určeno legislativou) různé investiční strategie podle volby klienta.

Do tohoto pilíře může vstoupit:

- fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, pokud uzavře spoření nejpozději do konce roku, ve kterém dosáhne věku 35 let;
- osoba bez ohledu na její věk do 30. 6. 2013;

- osoba starší 18 let, pokud uzavře smlouvu do 6 měsíců ode dne, od kterého byla poprvé od 1. 1 2013 poplatníkem pojistného na důchodové pojištění.

Vstupu do tohoto systému důchodového spoření je zcela dobrovolný, ale není možné z něj do dosažení důchodového věku možné vystoupit.

Po dosažení důchodového věku se na žádost klienta převedou naspořené peníze do klientem zvolené pojišťovny, která bude klientovi vyplácet pravidelný důchod ke státnímu důchodu dle jeho zvolených dispozic. Klient se může rozhodnout mezi doživotní výplatou důchodu nebo pravidelnou výplatou na dobu určitou. Naspořené prostředky jsou vždy předmětem dědictví.

### **III. pilíř – dobrovolné doplňkové penzijní spoření – bývalé penzijní připojištění**

Tento finanční produkt nahradil od 1. 1. 2013 původní penzijní připojištění se státním příspěvkem. Řídí se zákonem č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření.

Účast v tomto pilíři je dobrovolná a je podpořena ze strany státu státními příspěvky a daňovými úlevami pro klienty a zaměstnavatele, kteří mohou svým zaměstnancům na jejich doplňková penzijní spoření přispívat. Stát tyto vklady zaměstnavatele daňově zvýhodňuje. Účastník spoření má po celou dobu spoření přehled o naspořené částce, má možnost měnit výši svého měsíčního příspěvku a smlouvu v případě nutnosti předčasně ukončit. Vklady jsou investovány do účastnických fondů různé investiční strategie podle volby klienta.

Po dosažení důchodové věku si klient vybírá z několika možností výplat svých úspor: výplata penze po určitou dobu, výplata doživotní penze, jednorázové vyrovnání. V případě úmrtí klienta jsou naspořené peníze předmětem dědictví.

## **9. Podnikatelská strategie České pošty, s.p. v distribuci pojistných produktů**

ČP v rámci své podnikatelské činnosti zprostředkovává prodej pojistných produktů pro několik pojišťovacích domů, působících na českém pojistném trhu. ČP vystupuje a jedná z titulu vázaného pojišťovacího zprostředkovatele a je evidována v registru pojišťovacích zprostředkovatelů vedeném Českou národní bankou pod číslem: 021519 VPZ.

Pojišťovací služby jsou zajišťovány veškerými pobočkami pošt, přesto některé náročnější produkty lze sjednat pouze na vybraných poštách. Sjednávat a uzavírat pojistné smlouvy mohou pouze certifikovaní pracovníci, kteří splňují podmínky základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti dle zákona č. 34/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích. Uzavírání pojistných smluv se řídí zákonem č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, ve znění pozdějších předpisů, v případě, že tato práva a povinnosti nejsou v pojistných smlouvách upraveny jinak.

### **9.1 Marketingová strategie ČP**

ČP se stále více snaží lépe a pružněji uspokojovat individuální potřeby svých klientů. V podstatě je jejím cílem posunout servis z pouhé obsluhy k aktivnímu prodeji. Klíčovým úkolem ČP je přesvědčit své zákazníky, aby ji vnímali jako konzultanta, který je schopen nabídnout komplexní řešení.

ČP 1. 11. 2011 spustila zcela nový projekt, v rámci kterého na 33 vybraných pobočkách pošt zrealizovala a otevřela specializované přepážky s kompletním portfoliem produktů a služeb ČPOJ. Zde je realizován adekvátní servis, tak jako je tomu u přepážek partnerské pojišťovny. K tomuto odvážnému kroku bylo přistoupeno na základě výborných výsledků, kterých ČP dosahuje v kompletní nabídce služeb svého největšího aliančního partnera, Poštovní spořitelny. Největší a také nejvíce viditelnou odlišností těchto specializovaných přepážek od těch klasických, které zákazník zná z každé pošty, je jejich diskrétnost, možnost sezení

pro klienty a izolovanost od ostatních přepážek a provozu pošty. Při prvotním výběru vhodných lokalit pro umístění těchto přepážek se vycházelo z jednání mezi ČP a ČPOJ a cílem bylo především pokrýt krajská a bývalá okresní města. ČP tak mohla využít svou konkurenční výhodu v husté pobočkové síti. Otevření specializovaných přepážek bylo také úzce spjato s novou strategií ČPOJ, jejímž mottem pro rok 2011 byl slogan: Aktivní pomoc klientům. Důvodem hlubší spolupráce obou společností je snaha o proklientský přístup a zajištění kompletní obsluhy zákazníků.

Do poštovního počítačového programu využívaného všemi přepážkovými pracovníky, tzv. APOST, byl nově zabudován modul ČPOJ. Smlouvy se již na těchto poštách nemusí sepisovat ručně, klienti nejsou s nejrůznějšími dodatky smluv odkazováni na pobočky ČPOJ. Systémové propojení obou firem a související softwarová podpora tak umožňuje sjednání veškerých pojistných produktů a dodatků přímo na poštách. Tyto inovace samozřejmě přináší sebou vyšší produkci a výnosy pro ČP. Se vznikem těchto specializovaných přepážek vzrostly taktéž požadavky na odbornou znalost obsluhy přepážek. Intenzivní trénink pracovníků zařazených na tyto specializované přepážky trvá 10 týdnů. Výsledným efektem těchto školení je získání potřebných znalostí produktů a získání certifikátu, který opravňuje dotyčného pracovníka k obsluze přepážky zprostředkovávající produkty ČPOJ. Tyto přepážky jsou v souladu s jednotnou vizuální podobou nových poboček ČP, tedy v typicky modro-šedé barvě. Při výstavbě či rekonstrukci provozovny pošty je snadné vyhovět těmto požadavkům na vzhled přepážek. Problémy však nastávají především u historických budov kde památkáři a stavební odbor příslušných městských úřadů jsou nekompromisní. V těchto případech se vizualizace řeší především pomocí polepů a kosmetických úprav stávajících přepážek.

Jak již bylo výše zmíněno, pojišťovací služby mohou zajišťovat pouze certifikovaní pracovníci, kteří splňují podmínky základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti dle zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích.

## 9.2 Alianční partneři

Na pobočkách ČP probíhá nabídka pojistných produktů České pojišťovny a.s. (dále jen ČPOJ), Pojišťovna VZP, a.s. (dále jen PVZP), Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky (dále jen ZP MV ČR) a ČSOB Pojišťovna, a.s.

### 9.2.1 Pojistné produkty PVZP

PVZP vznikla jako dceřiná společnost Všeobecné zdravotní pojišťovny dne 16. 1. 2004. Předmětem její činnosti je zejména komerční pojištění občanů ČR a zdravotní pojištění cizinců. Právě poslední jmenovaný druh pojištění lze nově na základě Smlouvy o obchodním zastoupení sjednat na pobočkách ČP. Klient má možnost vybrat si ze dvou variant pojištění:

- **Komplexní zdravotní pojištění cizinců** – je určené pro cizince zdržující se na území ČR dlouhodobě (déle než 90 dní). Minimální délka sjednané pojistné doby jsou 4 měsíce, maximální délka je 5 let. V rámci tohoto pojištění je zajištěna zdravotní péče v rozsahu, který je srovnatelný s rozsahem českého veřejného zdravotního pojištění (preventivní prohlídky, očkování, platby léků atd.). Limit pojistného plnění je 1 600 000 Kč s možností navýšení na 2 000 000 Kč.
- **Základní zdravotní pojištění cizinců** – je určeno cizincům, kteří se na území ČR zdržují krátkou dobu (do 90 dní) a to převážně z důvodu turistických nebo služebních cest. Toto pojištění v sobě zahrnuje pouze nutnou a neodkladnou péči na záchranu života nebo zdraví pojištěného. Minimální délka sjednané pojistné doby je 1 den, maximální délka je 3 roky. Limit pojistného plnění je 1 600 000 Kč s možností navýšení na 2 000 000 Kč (Česká pošta, s.p., e)).

### 9.2.2 Pojistné produkty ZP MV ČR

Pro **ZP MV ČR** je na pobočkách pošt realizován sběr kontaktů za účelem přihlášení zdravotního pojištění k této pojišťovně. Tato akce probíhá v období 1. 4. – 21. 6. 2013 s datem vzniku pojistného vztahu k 1. 1. 2014. Termín sběru koresponduje s požadavky legislativy, dle kterých je možné zdravotní pojišťovnu změnit 1 × za 12 měsíců a to vždy jen k 1. lednu následujícího kalendářního roku, přihlášku je nutné podat nejpozději 6 měsíců před požadovaným dnem změny (Česká pošta, s.p. i)).

### 9.2.3 Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny a.s.

Ze širokého portfolia pojistných produktů ČSOB Pojišťovny a.s. je na prostřednictvím zaměstnanců ČP nabízen pouze jediný pojistný produkt: cestovní pojištění.

**Cestovní pojištění** v sobě zahrnuje pojištění léčebných výloh pro cestu do zahraničí s možností sjednání dalších dílčích druhů pojištění – úrazové pojištění, pojištění odpovědnosti za škodu a pojištění zavazadel. Tento druh cestovního pojištění poskytuje pojištěnému pojištění léčebných výloh v rámci lékařského ošetření, ošetření zubů pro utišení bolesti

do limitu 5 000 Kč (Evropa), resp. 10 000 Kč (svět), pobytu v nemocnici, přepravy do nejbližšího zdravotnického zařízení, repatriace, převozu tělesných ostatků pojištěného v případě jeho úmrtí do ČR, asistenční službu atd.

### 9.2.4 Pojistné produkty ČPOJ

**ČPOJ** je od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Stala se součástí Generali PPF Holdingu B.V., který působí ve 14 zemích střední a východní Evropy. Vztahy mezi ČP a ČPOJ jsou upraveny Smlouvou o obchodním zastoupení.

Přímo na přepážkách pošt a prostřednictvím poštovních doručovatelů je realizována nabídka mnoha pojistných produktů ČPOJ. Převážně se jedná o méně sofistikované pojistné produkty, které lze s ohledem na jejich vědomostní a časovou náročnost realizovat během běžného poštovního provozu. Pojistné produkty vyžadující vynikající znalosti v oboru, tvorbu

modelací pojistného produktu po celé pojistné období je v rámci ČP zajišťováno prostřednictvím výhradních pojišťovacích agentů. V rámci této DP bude následně provedena analýza pojistných produktů realizována přímo na přepážkách pošt či prostřednictvím poštovních doručovatelů.

### **Životní pojištění DIAMANT Express**

Životní pojištění DIAMANT Express je životní pojištění pro případ smrti a dožití za běžně placené pojistné s kompletním úrazovým pojištěním. V případě, že se pojištěný dožije sjednaného konce pojištění, je mu vyplacena kapitálová hodnota pojištění. Zemře-li však do dvou let trvání pojištění, vyplátí se sjednaná částka pro případ smrti a kapitálová hodnota pojištění. Minimální pojistná doba u tohoto druhu pojištění je 10 let, nejnižší vstupní věk je 15 let. Podle nejvyššího vstupního věku pojištěného jsou vytvořeny 3 varianty: MINI, STANDARD a MAXI. Jejich jednotlivé parametry jsou uvedeny v tabulce 4.

**Tabulka 4: Možné varianty sjednání DIAMANT Express**

Variantu pojištění	MINI	STANDARD	MAXI
vstupní věk	15–60	15–59	15–45
pojistná doba	do 70 let	do 70 let	do 65 let
pojistná částka pro případ smrti	10 000	100 000	250 000
minimální pojistné na životní složku	300	450	550

Zdroj: vlastní zpracování z ( Česká pošta, s.p. i))

Indexace pojištění – je zvyšování pojistného se současným zvýšením pojistné částky a je zahrnuta automaticky u pojistných smluv se sjednanou pojistnou dobou 10 let a více. Při jejím sjednání se pojistné za životní složku zvyšuje k výročnímu dni pojištění o tzv. indexační procento, tj. o procento z pojistného, které pojistitel stanoví s ohledem na index růst spotřebitelských cen publikovaný ČSÚ, vývoj nominálních mezd a dalších makroekonomických ukazatelů. Indexační procento však nemusí být stanoveno každý rok. Pojistné a pojistná částka se zvyšují automaticky, pokud pojistitel stanoví indexační procento a zároveň pojistník písemně neodmítne zvýšení pojistného a pojistné částky. V případě, že dva roky po sobě jdoucí pojistník odmítne návrhy na indexaci pojištění, nebude nositel provádět indexaci po dobu 5 let od jejího posledního odmítnutí.



## Úrazové pojištění

U tohoto druhu pojištění je uplatňována 7–denní čekací lhůta, tzn., že není poskytnuto pojistné plnění za úraz, k němuž dojde do 7 dnů včetně od data sjednání pojistné smlouvy. Toto opatření se nevztahuje na případně pojistné plnění za smrt následkem úrazu a plnění za smrt následkem úrazu v motorovém vozidle (Česká pošta, s.p. i)).

## KOMBIInované vkladové pojištění

Pro tento druh pojištění je charakteristické, že v sobě spojuje výhody pojištění a bezpečného uložení peněz s garancí jejich zhodnocení. Je možné libovolně kombinovat úrazové pojištění s pojištěním pro případ dožití. Z tohoto pojištění jsou kryta rizika na dobu nezbytného léčení úrazu, trvalé následky úrazu, hospitalizace následkem úrazu a smrt následkem úrazu (Česká pošta, s.p. a)).

## Dětské pojištění SLUNÍČKO Plus

Tento typ životního pojištění je určen primárně pro pojištění dítěte samotné, ale zároveň je pojištěna i osoba, která o dítě pečuje. Dítě je v rámci tohoto pojištění chráněno až do 26 let. Novinkou je možnost pojištění pobytu dítěte v léčebnách, ozdravovnách a rehabilitačních zařízeních, ať z nutnosti rekonvalescence po úrazu či kvůli nemoci dítěte. V tabulce 5 jsou uvedena veškerá rizika, která jsou tímto druhem pojištění kryta (Česká pošta, s.p. j)).

**Tabulka 5: Pojistná rizika SLUNÍČKO Plus**

Pojištění dítěte	Pojištění dospělého
úrazové pojištění	pojištění smrti s výplatou pojistné částky
trvalá invalidita	pojištění smrti s výplatou důchodu
pobyt ve zdravotnickém zařízení v důsledku úrazu i nemoci	pojištění smrti - zánik povinnosti platit pojistné
pojištění smrti nebo dožití dítěte	pojištění zproštění od placení při plné invaliditě
	úrazové pojištění

Zdroj: vlastní zpracování z (Česká pošta, s.p. j))

## **KOMBIInované vkladové pojištění pro děti**

Tento nový druh v segmentu životního pojištění je spojením pojištění a investice v jeden produkt. Pojištění umožňuje libovolně kombinovat úrazové pojištění s pojištěním pro případ dožití, dobu nezbytného léčení úrazu, trvalé následky úrazu včetně progresivního plnění, hospitalizaci následkem úrazu a smrt následkem úrazu. Chrání dítě po celý den, po celém světě až do 18 let věku dítěte.

## **Pojištění regulačního poplatku při pobytu v nemocnici (H100)**

Pojištění regulačního poplatku při pobytu v nemocnici je druhem soukromého pojištění pro případ nemoci, který je určen pro občany ČR a pro pojištěnce veřejného zdravotního pojištění v ČR. Vstupní věk pro sjednání pojištění je 0 až 65 let věku.

V případě pojistné události vyplácí ČP ZDRAVÍ pojistnou částku ve výši odpovídající regulačnímu poplatku za každý kalendářní den pobytu v nemocnici, který je stanoven zákonem. Pojistná ochrana se vztahuje na hospitalizace z důvodu úrazu i nemoci pojištěného, které jsou z lékařského hlediska nezbytné a nemohly být poskytnuty ambulantně. U tohoto produktu je uplatňována tzv. základní a zvláštní čekací doba. Základní čekací doba se aplikuje při hospitalizaci z důvodu nemoci, je tříměsíční, běží od počátku pojištění a během ní nemá pojištěný nárok na pojistné plnění. Zvláštní čekací doba se uplatňuje v případě hospitalizace v souvislosti s těhotenstvím, ošetřením zubů a u ortopedických náhrad. Její délka je stanovena na osm měsíců od počátku pojištění (Česká pošta, s.p. g)).

## **Sdružené pojištění vozidla**

Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (povinné ručení) je druh pojištění, které je ze zákona povinen uzavřít vlastník vozidla.

Toto pojištění poskytuje ochranu před možným nepříznivým finančním dopadem nároků poškozených v případě škody způsobené provozem vozidla. Povinné ručení ze zákona poskytuje náhradu za škody způsobené na zdraví nebo usmrcením, škody vzniklé poškozením, zničením nebo ztrátou věci, škody, které mají povahu ušlého zisku, či účelně vynaložené náklady spojené s právním zastoupením poškozených. Přestože je povinné ručení

uloženo zákonem, nejsou jeho podmínky u všech pojišťoven stejné. Povinné ručení je nabízeno ve dvou variantách START a STANDARD, které se od sebe navzájem liší limity pojistného plnění, výší pojistného a bezplatnou nabídkou různých variant připojištění. Varianta START je určena pouze pro osobní vozidla a nákladní vozidla do 3 500 kg.

ČP nabízí k povinnému ručení nad rámec zákona navíc tyto výhody:

- náhradu právních nákladů pojištěného do výše 10 000 Kč;
- zdarma asistenční službu pro případ havárie POHODA Klasik;
- zdarma úrazové pojištění řidiče;

K povinnému ručení lze sjednat i různá připojištění, např. pojištění čelního skla s maximálním limitem plnění 20 000 Kč, pojištění asistenčních služeb, pojištění úrazu řidiče silničního motorového vozidla, odtah vozidla do 500 km, pronájem náhradního vozidla a vyřízení škody na vozidle (Česká pošta, s.p. f)).

### **Pojištění domácností – standard**

Pojištění tohoto druhu je určené ke krytí rizik spojených s běžným provozem domácnosti, chrání před katastrofami, ale i před běžnými nepříznivými událostmi, jako je např. promáčený strop. Vztahuje se na pojistné události jak v bytě, tak i v nebytových prostorech (sklep, komora, garáž apod.). Klient při uzavírání pojistné smlouvy má možnost si volit ze tří variant pro zvláštní soubory věcí, má možnost sjednat si připojištění odpovědnosti občana z činnosti v občanském životě a další rozsah rizik, která nejsou součástí nabídky standardního pojištění domácnosti. Pro názornost, k těmto rizikům patří např. povodeň, tíha sněhu, voda vytékající z vodovodních zařízení, odcizení věcí krádeží vloupáním, vandalismus.

### **Pojištění domů, bytů a souvisejících staveb**

Smyslem pojištění domů, bytů a souvisejících staveb je ochrana před škodami vzniklými působením živlů. Tímto pojištěním jsou zabezpečeny jak domy a byty, tak i zahradní chaty, hospodářské usedlosti, garáže či kůlny. Rozsah rizik, na která se pojištění vztahuje, je skutečně veliký, pro příklad uveďme: sdružený živel, voda vytékající z vodovodních potrubí, vandalismus, odcizení věcí krádeží vloupáním. V případě pojistné události je pojistné

plnění vypláceno v nových cenách, tak aby klient mohl nahradit poškozený majetek novým. Nespornou výhodou je současné sjednání připojištění odpovědnosti za škodu vlastníka, držitele, nájemce nebo správce nemovitosti.

ČP zprostředkovává nejenom jednotlivé druhy pojištění, tak jak byly popsány výše, ale z důvodu nabídky komplexnějších služeb a služeb tzv. šitých na míru zákazníka, má ve své nabídce řadu balíčků. Přehled komplexních balíčků spolu s výčtem druhů pojištění znázorňuje tabulka 6 (Česká pošta, s.p. d)).

**Tabulka 6: Pojistné balíčky**

<b>balíček DŮM</b> pojištění nemovitosti pojištění domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života pojištění odpovědnosti vlastníka nemovitosti asistence	<b>balíček BYT</b> pojištění nemovitosti pojištění domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života pojištění odpovědnosti vlastníka nemovitosti asistence
<b>balíček DOMÁCNOST</b> pojištění domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života asistence	<b>balíček HYPOTÉKA</b> pojištění nemovitosti pojištění domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života pojištění odpovědnosti vlastníka nemovitosti asistence
<b>balíček NÁJEM</b> pojištění domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života asistence	<b>balíček CHALUPA</b> pojištění nemovitosti pojištění rekreační domácnosti pojištění odpovědnosti z běžného života pojištění odpovědnosti vlastníka nemovitosti asistence
<b>balíček STUDENT</b> pojištění domácnosti - Student pojištění odpovědnosti z běžného života	<b>balíček INDIVIDUÁL</b> Vytvoření balíčku dle individuálních potřeb klienta

Zdroj: vlastní zpracování z (Česká pošta, s.p. d))

**Dobrovolné důchodové spoření** – II. pilíř důchodové reformy a **dobrovolné doplňkové penzijní spoření** – III. pilíř důchodové reformy: tyto oba typy spoření nabízené ČPOJ a ČSOB Penzijní společností od 1. 1 2013 byly začleněny do portfolia produktů nabízených prostřednictvím ČP. Charakteristika II. pilíře již v této práci byla zmíněna. Rozdíly tohoto typu produktu jsou mezi jednotlivými pojišťovnami vzhledem k délce pojistného období velice zanedbatelné.

Z výše uvedeného výčtu nabízených produktů je zřejmé, že ČP nabízí pojistné produkty ČPOJ v širokém rozsahu. Převážně se však jedná o produkty jednoduššího rázu, ne moc individualizované. V rámci nabídky a následného uzavírání smluv není možnost se více odchýlovat od předem stanovených kritérií pojistných smluv a v důsledku tohoto omezení mnohdy nejsou naplněna přání a požadavky klientů, která jsou vzhledem k rychle se měnícímu osobnímu i profesnímu stylu stále více individualizovaná a sofistikovaná.

Naopak opačným a negativním faktem nabízených produktů lze uvést skutečnost, že nabídka důchodového spoření (II. pilíř) je v rámci splnění předem stanovených úkolů realizována poštovními doručovateli. Tento pojistný produkt je oproti jiným velice sofistikovaný a náročný a vyžaduje velice pečlivý a ucelený rozbor finanční a životní situace klienta. Tyto požadavky a předpoklady proškoleného a certifikovaného zprostředkovatele poštovní doručovatelé nesplňují.

Velkým negativem, které je silně vnímáno stávajícími i potenciálními klienty je výše ceny nabízených produktů. Všeobecně jsou pojistné produkty ČPOJ v komparaci s jinými pojistnými domy na vyšší cenové hladině. Tento fakt velice negativně, v současné době hospodářské recese o to více, ovlivňuje konečný prodej.

Na základě provedené analýzy pojistných produktů zprostředkovaných ČP bylo doporučeno rozšířit současné portfolio produktů o některé segmenty, které zcela v nabídce nejsou zastoupeny, např. pojištění právní ochrany nabývajících v dnešní době na atraktivnosti a poptávce. V rámci tohoto pojištění je poskytnuta pojistná ochrana v rámci prosazování občansko-právních nároků, správního nebo trestního řízení, prosazování zájmů vůči ostatním pojistitelům atd.

## Závěr

Práce si za hlavní cíl kladla uskutečnění analýzy podnikatelské strategie ČP v oblasti pojistných produktů a to pomocí dílčích cílů mezi které patřilo: zpracování základního přehledu informací o problematice strategického managementu, analýza podnikové strategie České pošty, s.p. za období let 2007–2011, analýza podnikatelské strategie České pošty, s.p. v distribuci pojistných produktů.

Management podniku je velmi složitý a mnohostranný proces, který v dimenzích rozsáhlé organizační struktury ČP (příloha B) je o to více náročný, sofistikovaný. Primárním cílem všech podnikatelských subjektů je dosažení zisku. Vyjma tohoto cíle každý podnik obraz své budoucnosti transformuje do svých vizí, od kterých se následně odvíjejí požadované budoucí výsledky. Cestou vedoucí k dosažení těchto stanovených cílů je strategie podniku.

Strategie podniku a strategické řízení se staly neodmyslitelnou součástí a existenční podmínkou životaschopnosti a konkurenceschopnosti současného podnikatelského světa, který je velice náročný, globalizovaný, turbulentní, intelektualizovaný atd. Strategické řízení je realizováno na úrovni vrcholového managementu, na nižších úrovních řízení je uskutečňováno manažerské a operativní řízení. Proces strategického řízení zahrnuje obvykle následující fáze: strategická analýza, formulace strategie, implementace strategie a strategická kontrola.

Strategická analýza, jejímž cílem je identifikace vztahů mezi okolím podniku a jeho zdroji, využívá různé analytické techniky. Mezi velmi frekventované nástroje analýzy vnějšího prostředí patří Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, z nástrojů analýzy interního okolí podniku je vhodné uvést marketingové strategie a hodnotový řetězec. Veškeré informace a výstupy z uvedených analýz se stávají podkladem k sestavení SWOT analýzy (definování silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb).

Na strategickou analýzu plynule navazuje formulace strategie vycházející z poslání a vizí podniku, respektující firemní hodnoty, kulturu a zájmy stakeholders. Primárním úkolem je volba strategie mezi strategií růstu, stability či omezením určité konkrétní činnosti podniku. Při formulování strategií je využíváno mnoho modelů, k těm nejvíce interpretovaným náleží

Porterovy konkurenční strategie. Podmínkou vhodně zvolené strategie je její vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost.

Tak aby se zvolená strategie stala úspěšnou, je potřebné její optimální a vhodné převedení do každodenního života podniku. Důležitými elementy tohoto dílčího kroku jsou např. strategické vůdcovství, firemní kultura, motivační systém organizace.

Jedna z kapitol DP byla zaměřena na rozbor strategického procesu vně státního podniku Česká pošta, s.p., který představuje jednoho z největších poskytovatelů UPS v ČR. ČP provozuje na celém území státu 3 394 organizačních jednotek, v převážné většině kamenných poboček. Tento vysoký počet provozoven je bezesporu velkou konkurenční výhodou, ale zároveň je to i důsledek vysokých nákladů na provoz a logistiku. V důsledku tohoto zatížení dochází k postupnému přechodu zajištění dostupnosti UPS z kamenných poboček na alternativní formy, např. motorizované doručování, pobočky typu Partner či Výdejní místo. ČP k 31. 12. 2012 zaměstnávala 33 418 zaměstnanců, čímž se stala největším zaměstnavatelem v ČR.

ČP se během minulých let důsledně připravovala na liberalizaci poštovního trhu v ČR v důsledku Směrnice Evropského parlamentu. V ČR byl dnem 1. 1. 2013 poštovní trh zcela zliberalizován a ČP ztratila své dosavadní monopolní postavení v doručování listovních zásilek do 50 gramů. Tento faktor spolu se substitucí (např. elektronická komunikace, datové schránky, SMS zprávy) listovních, u nichž již několik posledních let dochází k 10% ročnímu propadu v objemu podaných zásilek, byly jedním z vnějších podnětů, ve kterých ČP spatřuje důvod ke své změně.

V rámci strategického plánu přijatého na období let 2007–2011 byla zrealizována řada navrhovaných opatření a metod od stabilizace v segmentu listovních zásilek (zde byla provedena zákaznická segmentace, konkurenčně nákladové pozice, cenová diferenciací), přes zavedení zcela nových služeb a produktů zejména v ICT oblasti.

Jedním z cílů DP bylo provedení analýzy pojistných produktů zprostředkovaných ČP. V tomto segmentu služeb, vystupuje ČP v pozici vázaného pojišťovacího zprostředkovatele. Pojistné produkty jsou zajišťovány veškerými pobočkami pošt a prostřednictvím poštovních doručovatelů. Nabídkové portfolio pojistných produktů je tvořeno v převážné většině produkty ČPOJ. Pozitivním faktorem jejich produktů je jejich rozmanitost, dostupnost,

jednoduchost. Naopak velkým negativním faktorem, velice silně se projevujícím při akvizici, je jejich vyšší cenová hladina se srovnatelnými produkty jiných pojistných domů. Tato skutečnost je velkou slabinou jinak velmi proklientsky zaměřených pojistných produktů. Mezi další změny, které by oživily nabídkové pojistné portfolio, je zakomponování pojistného produktu sloužící k zajištění právní ochrany.

Hlavní cíl práce se pomocí dílčích cílů práce povedlo naplnit. Mezi hlavní závěry práce lze tedy zařadit podání uceleného zkráceného přehledu o procesu strategického řízení s rozбором jeho jednotlivých elementů, představení organizace ČP, jejího strategického plánu a provedení analýzy portfolio pojistných produktů zprostředkovaných ČP.



# Seznam použité literatury

## Citované zdroje

Česká pošta, s.p., a) *KOMBI*nované vkladové pojištění. Praha: Česká pošta, s.p. 25 s.

Česká pošta, s.p., b) *Koučink strategického týmu ČP – závěrečná zpráva*. Praha: Česká pošta, s.p., 2007. 344 s.

Česká pošta, s.p., c) *Organizační řád České pošty, s.p.* Praha: Česká pošta, s.p., 2012. 22 s.

Česká pošta, s.p., d) *Pojištění domů, bytů a souvisejících staveb*. Praha: Česká pošta, s.p. 29 s.

Česká pošta, s.p., e) *Prozatímní příručka Pojišťovny VZP pro zaměstnance České pošty*. Praha: Česká pošta, s.p. 7 s.

Česká pošta, s.p., f) *Sdružené pojištění vozidla*. Praha: Česká pošta, s.p. 20 s.

Česká pošta, s.p., g) *Směrnice pro přijímání žádostí o zaslání návrhu na uzavření Pojištění regulačního poplatku při pobytu v nemocnici*. Praha: Česká pošta, s.p. 6 s.

Česká pošta, s.p. h) *Směrnice pro sběr kontaktů zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra*. Praha: Česká pošta, s.p. 2 s.

Česká pošta, s.p., i) *Životní pojištění DIAMANT Expres*. Praha: Česká pošta, s.p. 17 s.

Česká pošta, s.p., j) *Životní pojištění SLUNÍČKO Plus*. Praha: Česká pošta, s.p. 17 s.

ČEJKOVÁ, V. aj. *Pojišťovnictví – praktikum*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-1448-2.

ČEJKOVÁ, V. *Pojistný trh*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0137-5.

DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-51-4.

HORÁKOVÁ, Iveta aj. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

HITT, Michael A., Duane IRELAND, Robert E. HOSKISSON. Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts. 9th ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 10: 0-538-75309-9.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 80-247-1389-6.

JOHNSON, G., K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1.vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Nakladatelství C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8.

KOŠŤAN, P., O. ŠULER. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MUŽÁKOVÁ, K. Strategický management. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2011. ISBN 978-80-86710-29-7.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. Strategický marketing. 4. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-450-4.

THOMPSON, John and Frank MARTIN. Strategic Management: Awareness and Change. 6th ed..Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-1-4080-1807-1.

TOMEK, J. a kol. Marketingová strategie podniku. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. ISBN 80-85603-03-9.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

STONEHOUSE, G. a B. SNOWDON. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. Databáze ProQuest [online]. Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS, INC., 2007, Vol. 16, Issue 3, p. 256–273 [2012-11-30]. ISSN 10564926. ProQuest document ID: 203314694. Dostupné z: [search.proquest.com](http://search.proquest.com).

ORMANIDHI, O. a O. STRINGA. Porter's Model of Generic Competitive Strategies. Databáze ProQuest [online]. Washington: Palgrave Macmillan, Jul 2008, Vol. 43, Issue 3, p. 55–64 [2012-12-03]. ISSN 0007666X. ProQuest document ID: 199815038. Dostupné z: [search.proquest.com](http://search.proquest.com).

## **Bibliografie**

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6717-8.

DRUCKER, P. Management, budoucnost začíná dnes. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.

KUMAR, N. Marketing jako strategie. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 879-80-247-2439-3

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-7432-9.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie.  
Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

# Seznam příloh

**Příloha A Výpis z obchodního rejstříku České pošty, s.p. .... I**

**Příloha B Organizační struktura České pošty, s.p. .... V**

# **Příloha A      Výpis z obchodního rejstříku České pošty, s.p.**

**Datum zápisu:** 1. ledna 1993

**Spisová značka:** A 7565 vedená u Městského soudu v Praze

**Obchodní firma:** Česká pošta, s.p.

**Sídlo:** Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99

**Identifikační číslo:** 471 14 983

**Právní forma:** Státní podnik

**Předmět podnikání:** výkon činnosti akreditovaného poskytovatele certifikačních služeb

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

komunikační činnosti: veřejná pevná síť elektronických komunikací, veřejná pevná telefonní síť, ostatní hlasové služby, pronájem okruhů, služby přenosu dat, služby přístupu k síti Internet

poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

hostinská činnost

projektová činnost ve výstavbě

služby přenosu dat

provozování okamžitých loterií podle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů

dodávka, rozvoj a provoz systémů informačních a komunikačních technologií a souvisejících služeb, včetně infrastruktury, která se využívá při plnění úkolů státní (veřejné) správy

provoz, dodávka a rozvoj systémů informačních a komunikačních technologií, které nakládají s citlivými daty nebo utajovanými informacemi, včetně datových registrů a datových skladů

provoz, podpora a rozvoj kritické komunikační infrastruktury státu, včetně CMS zejména dle zákona č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů a zákona č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů

silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,  
- nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče

opravy silničních vozidel

klempířství a oprava karoserií

ostraha majetku a osob

vedení spisovny

**Předmět činnosti:** provozování poštovních služeb

provozování zahraničních poštovních služeb

poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy

**generální ředitel:**

**Statutární orgán:** Ing. Petr Zatloukal, dat. nar. 14. srpna 1970  
Plumlov, 9. května 480, PSČ 798 03  
den vzniku funkce: 25. května 2011

**zástupce generálního ředitele:**

Ing. Martin Elkán, dat. nar. 7. prosince 1969  
Praha 9 - Horní Počernice, Běchorská 1123/39, PSČ 193 00  
den vzniku funkce: 1. června 2011

**zástupce generálního ředitele:**

Richard Soldán, dat. nar. 16. dubna 1975  
Prostějov - Čechovice, Luční 506/18, PSČ 796 04  
den vzniku funkce: 13. února 2012

**zástupce generálního ředitele:**

Ing. Tomáš Ječný, dat. nar. 26. července 1968  
Praha 9, Vašátkova 1019, PSČ 198 00  
den vzniku funkce: 13. února 2012

**zástupce generálního ředitele:**

Ing. Ladislav Tomeš, dat. nar. 17. června 1968  
Praha 4, Na úlehli 1286/16, PSČ 141 00  
den vzniku funkce: 13. února 2012

**zástupce generálního ředitele:**

MARTIN HORÁK, dat. nar. 27. března 1974  
Na zájezdu 2554/18a, Vinohrady, 101 00 Praha 10  
den vzniku funkce: 1. prosince 2012

**Způsob  
jednání:**

Způsob jednání jménem státního podniku:

Za podnik jedná generální ředitel, v době nepřítomnosti generálního ředitele jeho zástupce v určené posloupnosti. K názvu podniku připojí svůj podpis generální ředitel nebo jeho zástupce.

Ve smyslu zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění je statutárním orgánem státního podniku Česká pošta, s.p. pouze generální ředitel, nikoli jeho zástupci.

**Zakladatel:** Česká republika - ministerstvo vnitra  
Praha 7, Nad Štolou 3, PSČ 170 34

**Kmenové jmění:** 3 587 928 482,- Kč

**Ostatní skutečnosti:**

Určený majetek státu dle § 2 odst.5 zákona č.77/1997 Sb.

- budova č.p. 480 vč. pozemkové parcely č. 687 k.ú. Vítkov  
(sekce provozu IT)

- budovy a pozemky sběrných přepravních uzlů vymezené v příloze  
č. 1 Zakládací listiny

- budovy sloužící poskytování poštovních služeb pro veřejnost ve  
městech zpravidla nad 50 tis. obyvatel, k zajištění vyšších  
kvalitních požadavků na poskytování poštovních služeb a s  
trvalým významem v organizační struktuře podniku, jak jsou  
uvezeny v příloze č. 1 Zakládací listiny

Minimální výše kmenového jmění: 3 000 000 000 Kč

Česká pošta, s.p., je na základě rozhodnutí Českého telekomunikačního úřadu č.j. 40106/05-608 ze dne 24.listopadu 2005 držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb. o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), v platném znění.

**Odštěpný závod:**

**Označení:** Česká pošta, s.p., Odštěpný závod ICT služby

**Sídlo:** Olšanská 1951/4, Žižkov, 130 00 Praha

**Předmět podnikání:** dodávka, rozvoj a provoz systémů informačních a komunikačních technologií a souvisejících služeb, včetně infrastruktury, která se využívá při plnění úkolů



státní (veřejné) správy;  
provoz, dodávka a rozvoj systémů informačních a komunikačních technologií,  
které nakládají s citlivými daty nebo utajovanými informacemi, včetně  
datových registrů a datových skladů;  
provoz, podpora a rozvoj kritické komunikační infrastruktury státu, včetně  
CMS zejména dle zákona č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné  
správy a o změně některých dalších zákonů a zákona č. 300/2008 Sb.  
o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů;  
poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné)  
správy.  
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**vedoucí:** Ing. Ivo Rosypal, dat. nar. 25. února 1969  
Brno, Výzkumní 587/4, PSČ 644 00  
den vzniku funkce: 1.5.2012

**Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).**

Dne: 29.04.2013 11:18:02

Údaje platné ke dni 29.04.2013 06:00:00

# Příloha B Organizační struktura České pošty, s.p.



Organizační řád České pošty, s.p.

ŘA-1/2011 - Příloha č.1

## Makrostruktura České pošty, s.p.

